

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Appraisal in a Chosen Organization

Student:	Bc. Zuzana Pšenčíková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Pšenčíková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Appraisal in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

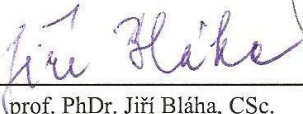
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BLÁHA, J.; MATEJCIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.
V Ostravě dne

.....

Bc. Pšenčíková Zuzana

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	3
2.1	Metodika a metody práce.....	3
2.2	Pojetí a účel řízení pracovního výkonu.....	3
2.3	Hodnocení pracovního výkonu	4
2.4	Cíle hodnocení.....	5
2.5	Typy hodnocení.....	7
2.6	Význam hodnocení pro organizaci.....	8
2.7	Význam hodnocení pro vedoucí zaměstnance	9
2.8	Význam hodnocení pro zaměstnance	9
2.9	Frekvence hodnocení	10
2.10	Kritéria hodnocení.....	11
2.11	Požadavky na měřítka hodnocení.....	13
2.12	Oblasti hodnocení	14
2.13	Hodnocení jako sociální proces.....	15
2.14	Fáze sociálního procesu hodnocení.....	15
2.14.1	Přípravná fáze.....	16
2.14.2	Získávání informací a podkladů	16
2.14.3	Vyhodnocování informací o pracovním výkonu	17
2.15	Kdy hodnotit zaměstnance	17
2.16	Kdo hodnotí pracovníky	18
2.17	Problémy a chyby při hodnocení	20
2.18	Metody hodnocení zaměstnanců.....	22
2.19	Informování zaměstnanců o výsledcích hodnocení.....	33
2.20	Hodnotící rozhovor	34
2.21	Vztah hodnocení zaměstnanců s ostatními podnikovými aktivitami	36
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	38
4	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	43

4.1	Typy hodnocení v podniku.....	43
4.2	Názor mistra a vedoucího skladu	44
4.3	Dotazníkový průzkum.....	46
4.4	Struktura dotazníku	46
4.5	Výběr respondentů	47
4.6	Vyhodnocení dotazníků.....	47
4.7	Shrnutí současného systému hodnocení.....	55
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
5.1	Návrh systému hodnocení ve společnosti.....	57
5.2	Pravidla hodnotícího rozhovoru.....	59
5.3	Příprava hodnotitelů a hodnocených	60
5.4	Význam a cíle hodnocení.....	61
5.5	Návrh hodnotících kritérií	61
5.6	Návrh hodnotícího formuláře	63
6	ZÁVĚR.....	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
	SEZNAM TABULEK	77
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ (BAKALÁŘSKÉ) PRÁCE .	78
	SEZNAM PŘÍLOH	79

1 Úvod

Kvalitní lidské zdroje chápe většina organizací jako jednu z hlavních konkurenčních výhod, které jsou výrazným způsobem schopny ovlivnit úspěch či nezdar společnosti. Zaměstnanci, jejich dovednosti, přístup k práci a organizaci samotné patří nepochybně k největšímu aktivu a vlastnictví, bez ohledu na to, jaké množství majetku, investic nebo materiálu má podnik k dispozici.

Zaměstnanci a jejich schopnosti jsou pro organizace, které chtějí být úspěšné a prosadit se na trhu, velice důležité. Managementu společností je známo, že je nezbytné lidské zdroje řídit, a to efektivním způsobem.

Výstupem z hodnocení je zpráva, která poskytuje informace o provedené práci v časovém intervalu. Mezi hlavní vlastnosti systému hodnocení patří schopnost stimulovat pracovníky k dalším pracovním činnostem. Výsledky vyplývající z hodnocení poskytují informace o tom, čeho bylo v předcházejícím období dosaženo a zároveň signalizují stav, kterého je žádoucí v budoucnosti dosáhnout.

Podnik, u kterého je problematika hodnocení zaměstnanců řešena je společnost STOMIX, s. r. o. Jedná se o jednu z větších organizací, sídlící na Jesenicku. Předmětem podnikání je činnost v oblasti zateplování a distribuci omítkovin, barev a dalších materiálů nezbytných pro renovaci vnitřních či venkovních částí domů, podlah a balkonů nebo sanaci betonu.

Cílem práce je posouzení funkčnosti systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, a to ve vztahu k hodnotícím kritériím, aplikované metodě hodnocení a samotnému průběhu systému hodnocení, dále navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení současného systému.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Úvodní část se věnuje teorii hodnocení zaměstnanců, kde je popsáno základní členění, význam, frekvence, cíle, kritéria a metody hodnocení, typy hodnotitelů a nejčastější chyby, které se mohou při hodnocení vyskytnout. V druhé části je představena společnost STOMIX, spol., s.r.o. a její systém hodnocení zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření byla provedena analýza fungování tohoto současného systému. Vyhodnocením získaných dat z dotazníkového šetření byly

odhaleny určité nedostatky. Na základě této skutečnosti byl navržen a popsán nový systém hodnocení a nová hodnotící kritéria.

2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

V této kapitole jsou popsány jak pojmy nutné k vysvětlení dané tematiky, tak různé metody hodnocení, kritéria, popis hodnotitelů a spousta dalších.

2.1 Metodika a metody práce

V diplomové práci byly využity různé metody. Jak již bylo zmíněno v úvodní části, práci je možné rozdělit na několik hlavních celků. V první, teoretické části je použita metoda kompilace (při objasňování a vysvětlování jednotlivých pojmů, jsou použity úryvky z odborných knih, či myšlenky autorů) a komparace (srovnání), při které byly porovnány například jednotlivé metody hodnocení. V další části práce je představena vybraná společnost, následně je analyzována současná situace systému hodnocení v podniku, při které je využita metoda deskripce, a to převážně při rozhovorech s mistrem, vedoucím skladu a personalistkou společnosti. Je možné nalézt také metodu indukce, která byla použita při dotazníkovém šetření prováděném se zaměstnanci podniku vykonávající dělnickou profesi. Poslední metodou, využitou převážně v závěru práce, je syntéza, při které dochází k propojování teoretických poznatků s praktickými skutečnostmi.

2.2 Pojetí a účel řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu můžeme chápat jako permanentní proces zdokonalování zaměstnaneckého výkonu společnosti prostřednictvím zlepšování výkonu jedinců a skupin. To znamená, že linioví manažeři se snaží ovlivňovat své podřízené pracovní kolegy takovým způsobem, aby bylo dosaženo požadovaného jednotlivého i skupinového pracovního výkonu a podíleli se na dosažení eventuálně zdokonalení výkonu celé společnosti.¹

Řízení pracovního výkonu lze také vysvětlit jako sjednocující přístup, který je založen na zásadě řízení lidských zdrojů, na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

manažerem/nadřízeným a zaměstnancem, o nastávajícím výkonu jeho práce a osvojování si schopností nutných k pracovnímu výkonu.²

Cílem je zhodnotit jak výkon zaměstnance, tak jej motivovat ke společnému vyjádření pracovních cílů, a také k iniciativnímu řešení potíží spojených s jejich vykonáním a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Snaží se o to, aby lidé dělali věci správně, a to tak, že objasňuje jejich cíle. Řízení pracovního výkonu je záležitostí liniiových manažerů.³

2.3 Hodnocení pracovního výkonu

Někteří lidé jsou toho názoru, že řízení a hodnocení pracovního výkonu je jedna a ta samá věc. Opak je ovšem pravdou. Hodnocení pracovního výkonu, nebo hodnocení pracovníků lze vymezit jako formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich vedoucími. Na druhé straně řízení pracovního výkonu je neustálý, obsáhlejší, celistvější, a také přirozenější průběh řízení, jenž objasňuje oboustranné očekávání, zaměřuje pozornost na pomoc a podporu od manažerů, od kterých se očekává, že budou vystupovat v roli kouče a budou orientováni na budoucnost.⁴

Pro všechny zaměstnavatele je žádoucí znát, jaké pracovníky mají k dispozici, jak vykonávají svou práci a jakým způsobem přispívají k zisku a goodwillu společnosti. Na druhé straně také každý zaměstnanec potřebuje být informován o tom, jak je jeho zaměstnavatel spokojen s jeho výsledky a jaký postoj k němu zaujímá. Informace jsou zajišťovány prostřednictvím hodnocení zaměstnanců, které spočívá v:⁵

- rozpoznání toho, jak pracovník vykonává svou profesi, zda plní úkoly a jsou-li uspokojeny požadavky stanovené jeho pracovním místem. Dále je posuzováno

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

jaké má zaměstnanec vztahy na pracovišti, s klienty, nebo dalšími osobami, se kterými přijde do styku v rámci své pracovní role,

- poskytnutí výsledků, které byly zjištěny v rámci hodnocení, jednotlivým pracovníkům a jejich následné prodiskutování s nimi,
- pátrání po způsobech, které by vedly ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Tabulka č. 2.1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící rozhovor 1x za rok	Soustavné posuzování prac. výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování stejně jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je záležitostí personálního útvaru	Je záležitostí liniových manažerů

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 417 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4 Cíle hodnocení

Systematické a pravidelné hodnocení je jedním ze základních pilířů řízení lidských zdrojů. Dobře nastavený systém hodnocení má podíl na zvyšování kvality lidských zdrojů, dosahování vyššího stupně výkonnosti, kvality a rozvíjí schopnosti zaměstnanců. Hodnocení by mělo zahrnovat také skutečnosti k jeho následnému rozvoji a řízení kariéry. Získané informace by měly být podkladem pro rozhodování o pohybu zaměstnanců v organizaci jako je rozmisťování či povyšování. Výsledkem hodnocení pracovníka je na jedné straně

ohodnocení kvalit zaměstnance a na druhé stanovení rezerv ve výkonu a způsobilost k budoucímu rozvoji.

Zaměstnavateli slouží systém hodnocení jako zpětná vazba o kvalitě systému řízení společnosti a o tom, jak jej pracovníci vnímají a jak na něj reagují.⁶

Cíle, které jsou pro podnik zásadní:

- identifikovat stupeň individuálního pracovního výkonu zaměstnanců,
- rozeznat silné a slabé stránky zaměstnanců,
- dát možnost všem pracovníkům zdokonalit jejich pracovní výkon,
- stanovit základnu pro odměňování dle jednotlivých výkonů,
- motivovat zaměstnance,
- identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků,
- rozeznat schopnosti individuálních pracovníků,
- stanovit východiska pro přípravu následnictví jednotlivých pozic i pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců,
- stanovit východiska pro rozmísťování pracovníků,
- stanovit východiska pro plánování pracovníků,
- stanovit východiska pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.

Podnik nejdříve musí sestavit účel a poslání hodnocení před tím, než samotný systém hodnocení zavede. Firemní cíle bývají detailně rozvedeny od divizí, přes skupiny, až po jednotlivé osoby. Na tyto cíle navazují cíle hodnocení zaměstnanců, které mohou být zaměřeny na několik oblastí naráz, ale s různou intenzitou, podle toho, které cíle podnik preferuje a kterých touží dosáhnout. Pokud je hodnocení východiskem pro oblast odměňování, orientuje se na vykonanou práci. V případě, že se orientuje na stimulaci

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

zaměstnanců a rozvoj vedení, hodnocení bývá prováděno především v oblasti mezilidského chování, osobnosti hodnoceného a jeho pracovním vystupování. Dříve než je zaměstnanec hodnocen, je hodnotitel povinen obeznámit jej s cíli a měřítky hodnocení. Jako plus se uvádí, je-li zaměstnanec seznámen s cíli podniku v souvislosti se svou rolí zaměstnance.⁷

2.5 Typy hodnocení

Hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na formální a neformální.

- **Neformální hodnocení** je hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými průběžně během výkonu práce. Může být chápáno jako příležitostné a je především určováno stavem a okolnostmi určitého okamžiku, dojmy, pocity nebo rozpoložením hodnotícího, než jen určitou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. V podstatě se jedná o část každodenního vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem, součást průběžné revize dodržování požadovaného pracovního chování a plnění úkolů související s výkonem práce a v neposlední řadě poskytnutí okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení je jen málo kdy spojeno s personálním rozhodnutím a záznam z něho se pořizuje velmi zřídka. Je však velmi významné při usměrňování práce zaměstnance, podnícení či ohodnocení jeho kvalitní práce. Jedním z důležitých prvků neformálního hodnocení je tedy i pochvala za dobře odvedenou práci, která by neměla chybět.
- **Formální hodnocení**, nebo také systematické je racionálnější a standardizované, pravidelně se opakuje a jeho typickými znaky jsou připravenost a uspořádanost. Z tohoto typu hodnocení se obstarává dokumentace, která je začleněna do personálních materiálů zaměstnanců. Ty jsou následně využívány jako východisko pro další činnosti, kterými se zabývá personální oddělení v rámci jednotlivce nebo skupin zaměstnanců. Speciálním příkladem formálního hodnocení je **příležitostné hodnocení**, které je vyvoláno okamžitou nutností při ukončování zaměstnaneckého poměru pracovníka zpracovat pracovní hodnocení. K tomuto typu hodnocení se společnost přiklání pouze v situaci, kdy výsledky průběžného

⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Grada Publishing, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

pravidelného hodnocení nejsou dostatečně aktuální, druhou možností je případ, kdy se u pracovníka vyskytly zásadní změny ve výkonu práce od posledního hodnocení.⁸

Hodnocení zaměstnanců bývá zaměřeno buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování hodnoceného. Pokud se zaměří na výsledky práce, bude se operovat s takovými ukazateli jako je kvantita, kvalita, včasnost, výdaje, tedy charakteristiky snadno měřitelné a rozpoznatelné. Při zaměření na chování zaměstnance jsou rozhodujícími charakteristikami schopnost vést, odbornost, píle, ochota, disciplinovanost, iniciativa, rozvážnost, snaha šetřit materiál, vystupování na veřejnosti, umění jednat s lidmi a další, u kterých se vyskytnou určité obtíže s jejich měřitelností, spolehlivostí. Je žádoucí doplnit jak hodnocení na základě výkonu, tak i chování zaměstnance, do jaké míry jsou pracovní schopnosti pracovníka v souladu s požadavky na pracovní místo.

V současnosti se v praxi setkáme nejčastěji s kombinací obou zmíněných forem hodnocení. Pokud se jedná o to, aby byl systém hodnocení správně nastaven a pravidelně fungující, je upřednostňováno formální hodnocení.

2.6 Význam hodnocení pro organizaci

Podle Františka Hroníka je hodnocení v podniku nutnou záležitostí, a to zejména z důvodu:

- **přeměny nebo zesílení společenské kultury a komunikační taktiky** – tímto argumentem se řídí majorita majitelů, kteří nepocházejí z tuzemska, při vstoupení do podniku. Nejdříve je nastaven hodnotící systém a kompetenční modely v oblasti řízení lidských zdrojů. Toto zavedení je nápomocné transformaci kultury v podniku a k obeznámení chystaných taktik ve firmě.
- **Dát do souladu zájem všech zainteresovaných stran** – pomocí hodnocení je možné příhodně stanovit a transportovat vize a záměr společnosti od nejvýše postavených pracovníků ve struktuře podniku až k běžnému pracovníkovi.

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

Hodnocení je používáno jako instrument pro zdokonalení dorozumívání se v rámci podniku a sjednocení zájmů majitelů, vedoucích a podřízených.

- **Nárůst produktivity** – aby bylo hodnocení účelné, mělo by být používáno v návaznosti s nárůstem produktivity. Pokud tomu tak není, je pro manažery pouze nepotřebným správním zatížením.

2.7 Význam hodnocení pro vedoucí zaměstnance

Všem vedoucím pracovníkům by měla být jasná důležitost hodnocení jako nástroje k účinnému a srozumitelnému vedení lidí. Hodnocení zaměstnanců pomáhá:

- stimulovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu,
- srozumitelně formulovat své stanovisko na pracovníky,
- podat zaměstnancům informace o zpětné vazbě,
- chápat potřeby zaměstnanců na nižší hierarchické úrovni,
- řídit školení a výcvik,
- zdokonalovat pozitiva a redukovat slabé stránky pracovníka,
- správně stanovit pevnou a pohyblivou složku mzdy.

2.8 Význam hodnocení pro zaměstnance

Také pracovník je zaangažován na hodnocení, pomocí kterého mu je poskytnuta zpětná vazba, kromě ní získá zaměstnanec také:⁹

- uznání práce, kterou sám vykonal,
- informace o tom, jaké má možnosti navýšení vlastního pracovního vypětí,
- názor a mínění nadřízeného na vykonanou práci,

⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

- možnost vyjádřit vlastní potřeby a individuální cíle, šance k prezentování vlastních požadavků.

2.9 Frekvence hodnocení

Hodnocení se vždy vztahuje na dobu, která následuje od posledního pracovního hodnocení. Zásadou je, aby poskytovalo aktuální informace, bylo spravedlivé a přesné. Z předcházejícího hodnocení se nepřenáší žádné poznatky, ať dobré, či špatné a smí se týkat pouze požadavků na pracovní místo. V kratším časovém intervalu je dostačující neoficiálně vedený dialog mezi nadřízeným a podřízeným, při kterém je poskytována zpětná vazba. Vedoucí pracovník ohodnotí vykonanou práci konzultovaného zaměstnance, přičemž ho pochválí za řádně vykonanou práci, nebo poukáže na možné nedostatky.

Opakem je formální hodnocení, u kterého by měla být frekvence jednoznačně dána například v personálním nařízení. U top managementu je doporučováno provádět hodnocení nejméně jedenkrát ročně, u středního managementu alespoň dvakrát do roka a u řadových pracovníků je navrhováno provádět hodnocení čtvrtletně, nejlépe však měsíčně. Je patrné, že frekvence hodnocení bude záležet na daných okolnostech, musí být přihlédnuto k povaze práce, k podmínkám a potřebám společnosti, a také k tomu jak často je nutné zaměstnance informovat o pohledu managementu podniku na jejich vykonanou práci.¹⁰

Z výše uvedených informací vyplývá, že ve spojitosti s hodnocením zaměstnanců je nutné odpovědět na nadcházející dotazy:

- z jakého důvodu hodnotit zaměstnance,
- jaké prvky a hlediska hodnotit u zaměstnanců,
- jakým způsobem měřit pracovní výkony,
- jaké postupy zvolit při hodnocení pracovníků,
- kdo bude hodnotitelem,
- v jaké frekvenci a kdy bude optimální hodnocení provádět,
- jakou formou budou sdělovány výsledky hodnocení zaměstnancům,

¹⁰ BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

- jak budou výsledky hodnocení využívány,
- jakým způsobem sladit hodnocení se zákony.

2.10 Kritéria hodnocení

Dříve byly za kritéria hodnocení považovány především výsledky, množství, kvalita odvedené práce a důraz byl kladen především na kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu.

V současné době je pojetí hodnocení celistvější a za složku pracovního výkonu je považováno i chování zaměstnance, jako je například postoj k práci, jak je člověk vstřícný k přijetí dalších úkolů, jak snadno se adaptuje na měnící se prostředí, sleduje se i neúčast v práci, fluktuace, četnost úrazů při výkonu práce, dodržování pracovní doby, mezilidské vztahy na pracovišti, dodržování závazků vyplývajících z ustanovení zákona, nebo pracovních předpisů a v neposlední řadě také schopnosti člověka od odborných až po ty, které umožňují zaměstnancům chovat se požadovaným způsobem a plnit jejich pracovní roli. Aby zaměstnanec svou práci odvedl žádoucím způsobem a podal požadovaný výkon, musí být všechny tyto složky v souladu a všechny musí být přítomny.

Kritéria k hodnocení výkonu práce určitého zaměstnance musí být přiměřená určitému pracovnímu místu a povaze práce.

Nejčastější kritéria¹¹

- Výsledky práce, kritéria lehce měřitelná a snadno kvantifikovatelná:
 - množství a kvalita provedené práce,
 - zmetkovitost, počet reklamací,
 - počet obslužených zákazníků a jejich spokojenost.
- Chování na pracovišti:
 - s jakou ochotou přijímají zaměstnanci úkoly a s jakým úsilím je plní,

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

- respektování pravidel,
 - zacházení se zařízením,
 - ohlašování problémů,
 - hospodárnost,
 - ochota neustále se učit,
 - aktivita při podávání návrhů (např. zlepšovacích),
 - výskyt nedovoleného chování na pracovišti (jako je požívání alkoholu, drog).
- Sociální chování:
 - mezilidské vztahy (spolupracovníci, zákazníci, vztahy podřízenosti a nadřízenosti),
 - ochota spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
 - styl vedení, který je ve společnosti používán.
- Dovednost, znalosti, potřeby, vlastnosti:
 - obratnost, zručnost,
 - fyzická síla,
 - znalosti,
 - podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, vytrvalost,
 - organizační schopnosti a schopnost vést lidi,
 - oddanost, poctivost,
 - verbální schopnosti a znalost jazyků,
 - odolnost vůči psychické zátěži a tlaku.

Podnik musí stanovit jak kritéria, které pomohou při hodnocení zaměstnanců, ale je nutné také přesně vymezit jaký výkon je podnikem považován za žádoucí, přijatelný a nežádoucí, to znamená určit stupnici a normu pracovního výkonu, a to přesně a psanou

formou. Podnik musí mít na vědomí, že zaměstnancův výkon může být ovlivňován různými faktory, které nemůže sám pracovník ovlivnit.

Jsou to především:

- nedostatečné zařízení a vybavení sloužící při výkonu práce,
- nepřesně definovaná pravidla a metody řízení práce,
- špatná kooperace ostatních zaměstnanců,
- teplota, hluk, osvětlení, výpary atd.,
- nedostatečné vzdělání zaměstnanců.

Snahou společnosti by mělo být, aby tyto faktory měly vliv na pracovníka a jeho hodnocení co nejmenší.¹²

2.11 Požadavky na měřítko hodnocení

Před tím, než je navrhnut systém hodnocení, měl by mít podnik na paměti zmíněné zásady:

- množství nároků na systém hodnocení by nemělo být nadmíru rozsáhlé,
- nestrannost kritérií – v případě, že posuzující osoby používají stejné kritérium, měli by dospět k totožnému závěru,
- nezávislost – neplatí pravidlo, že jedno měřítko se odvíjí od druhého (například včasnost a důvěryhodnost, v případě, že je zaměstnanec v práci vždy včas, nemůžeme ho na tomhle základě označit za důvěryhodného),
- relevance – u zmíněného měřítka by se měl brát zřetel i způsobilost zaměstnance, která je hodnocena, například schopností vyjádřit se. Je hodnocena odlišně u prodávajícího než u programátora.

¹² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

2.12 Oblasti hodnocení

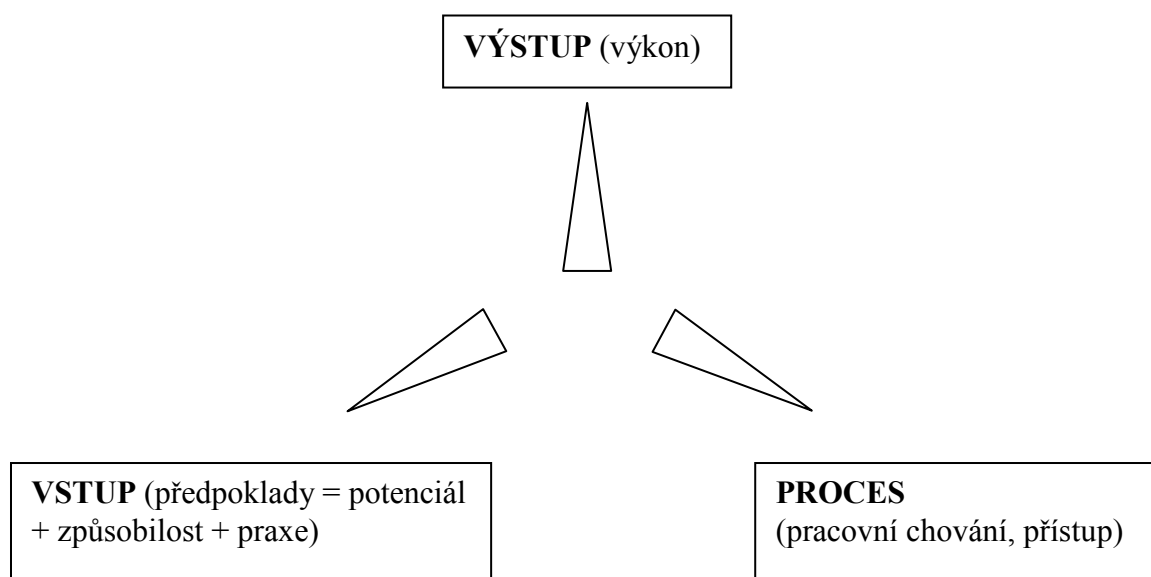
Podnik většinou zaměřuje pozornost při hodnocení zaměstnanců na zmíněné oblasti:

- **výstup** – je znázorňován výsledky práce, které jsou měřitelné (např. kvantita, jakost, výdaje),
- **vstup** – je představován vším, co zaměstnanec vynakládá při plnění úkolu, jako jsou jeho dovednosti nebo vědomosti,
- **proces** – tvoří určitý přechod mezi vstupy a výstupy, jaký postoj zaujímá pracovník při výkonu svého zaměstnání, zda ho lze považovat za kolektivního hráče atd.

Pokud má být hodnocení účinné, je žádoucí, aby bylo orientováno na všechny oblasti. Avšak měly by být zachovány původní cíle, kterých chce podnik dosáhnout, přitom jedné nebo dvěma oblastem zůstane zachována hlavní pozornost.¹³

¹³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

Obrázek č. 2.1 Oblasti hodnocení



Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. (str. 20) ISBN 80-247-1458-2.

2.13 Hodnocení jako sociální proces

Je velmi důležité, aby si podnik uvědomil oblast, pro kterou je systém hodnocení zaveden, k jakému účelu bude sloužit a v neposlední řadě způsob jakým navazuje na podnikatelskou strategii. Hodnocení zaměstnanců je považováno za společenský a komunikační proces, který řeší otázky:

PROČ – KDO – KOHO – CO – JAK – KDY – KDE hodnotit?¹⁴

2.14 Fáze sociálního procesu hodnocení

Hodnocení jako sociální proces můžeme rozdělit do tří částí, a to:

- přípravné,

¹⁴ BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

- realizační,
- vyhodnocovací.

2.14.1 Přípravná fáze

Je většinou rozdělena do čtyř časových období.

- Identifikovat a vymezit objekt hodnocení, stanovit pravidla, metodu hodnocení a sestavit formulář, který je při hodnocení využíván.
- Rozbor a popis pracovních míst, případně provést i kontrolu současných charakteristik. To je podstatou pro vytvoření mínění jaké výkony jsou v rámci pracovních míst i celé organizace žádoucí, ale také o tom, jaké možnosti má podnik k dispozici, aby tento výkon zdokonalil. Společnost získává také informace o úrovni zaměstnanců, pracovních místech a požadavcích na zaměstnance.
- Nastavení měřítek výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, formulace norem výkonu práce, výběr postupu a klasifikace hodnocení.
- Obeznamení zaměstnanců o budoucím hodnocení a jeho smyslu, hlavně o kritériích a normách výkonu práce a poskytnutí informací a jejich následné projednání se zaměstnanci, co je od nich očekáváno.¹⁵

2.14.2 Získávání informací a podkladů

Obsahuje dvě fáze.

- Obstarávat informace například tím, že pracovníky pozorujeme při výkonu jejich práce, nebo tím, že posuzujeme jejich odvedenou práci. Nejdůležitější je si uvědomit, kdo je oprávněný údaje zjišťovat a hodnocení provádět.

¹⁵ KAŇÁKOVÁ Z.; BLÁHA J.; BABICOVÁ J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

- Obstarání záznamů o výkonu práce. Na tento časový úsek je kladen velký důraz, neboť k dokumentaci je možné se vždy, když je to nutné, navrátit a mít tak k dispozici písemnou informaci, která v budoucnu redukuje možné sváry mezi hodnoceným a hodnotitelem. Záznamy by měly být opatřeny stejným způsobem a stejně by měly být i ukládány.

2.14.3 Vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Toto období se dělí na tři fáze.

- Posouzení výsledků práce, počínání si zaměstnanců při výkonu práce, vyhodnocení způsobilostí a kvalit pracovníků. Většinou jsou porovnávány dosažené výkony práce se stanovenými normami, nebo výsledky práce, které jsou od zaměstnanců očekávány. Je posuzováno pracovní chování, schopnosti a vlastnosti pracovníků s nároky na pracovní místo. Hodnotitelé se musí vyvarovat subjektivnímu přístupu při hodnocení podřízených zaměstnanců. Je požadováno, aby výstupy této fáze byly zaznamenány v psané podobě.
- Pohovor s pracovníkem, jehož výkony byly hodnoceny, o rozhodnutí, které vyplývá z hodnocení a o potenciálních způsobech řešení potíží vztahujících se k pracovnímu výkonu. Toto období je zásadní pro zkvalitnění výkonu zaměstnance.
- Třetí fáze se zaměřuje na sledování pracovního výkonu, pomáhání při zdokonalování pracovního výkonu, zjišťování účinnosti hodnocení.¹⁶

2.15 Kdy hodnotit zaměstnance

Hodnocení zaměstnanců je prováděno především v následujících situacích:

- po zaučení nového pracovníka,
- v případě, že u zaměstnance dojde k poklesu výkonnosti,

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- na požadavek samotného zaměstnance, například z důvodu zvýšení mzdy,
- z důvodu zvrátů v řízení,
- v případě pravidelného hodnocení všech zaměstnanců, přičemž četnost výskytu závisí na kapitálových možnostech společnosti.

Hodnocení zaměstnanců by nemělo být vykonáváno bez propojení na systém odměňování, ať už v oblasti mezd, či zaměstnaneckých výhod.¹⁷

2.16 Kdo hodnotí pracovníky

V odborné literatuře i běžném pracovním životě je prokázáno, že osobou nejkompetentnější hodnotit zaměstnance je bezprostřední nadřízený. V případě posuzování pracovníka zmíněným hodnotitelem je předností to, že zná jak pracovní prostředí, tak i pracovníka samotného. Hodnocení zaměstnanců mohou provádět i jiné osoby:

- **nadřízený bezprostředního nadřízeného** – může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředně nadřízeného. Výhodou pak je skutečnost, že je zdolána hrozba nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. Zabezpečuje také shodnou formu hodnocení v početnějším týmu pracovníků. Nevýhoda může být spatřována v nedostatečném kontaktu s individuálními pracovišti a jednotlivými zaměstnanci,
- **pracovník personálního útvaru** – v pozici hodnotitele nevystupuje v hojné míře, většinou se používá tam, kde chybí přímý nadřízený,
- **hodnocení nezávislým externím hodnotitelem** – je využíváno k hodnocení některých aspektů pracovního výkonu (např. hodnocení psychologa),
- **hodnocení zákazníky** – je používáno v případě, kdy je zaměstnanec v častém kontaktu se zákazníky, nebo kdy lze jednoduše určit totožnost produktu v souvislosti s konkrétním pracovníkem. Existuje zde hrozba, že nespokojenost klienta s produktem se převede do posouzení pracovního výkonu zaměstnance,

¹⁷ BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

druhou možností je, že zákazník je motivován k hodnocení v případě nespokojenosti než spokojenosti. Tato hodnocení by neměla být brána v úvahu při personálních rozhodnutích,

- **spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků** – bývá hodnověrné, jelikož spolupracovníci jsou obeznámeni s povahou práce, pracovníkem i jeho výkonem, bohužel spolupracovníci jsou velmi málo svolní účastnit se hodnocení,
- **hodnocení podřízeným** – nepoužívá se často, pouze v případech, že podřízení znají charakter činností nutných při výkonu svého nadřízeného. Výhodu lze spatřit v tom, že nadřízený získává zpětnou vazbu o tom, jak ho vidí podřízený a může toho využít při snaze zdokonalit svůj výkon práce. Na druhé straně se může vyskytnout nebezpečí vyřizování si účtů s nadřízeným,
- **sebehodnocení** - jeho význam a používání neustále narůstá, mnohdy je používáno jako příprava na hodnotící rozhovor. Nejběžnější formou je zpráva o výsledcích práce nebo vypsání hodnotícího formuláře. Sporné je, zda jedinec dovede nestranně hodnotit sám sebe, vyskytují se tendence přeceňovat se (v případě souvislosti hodnocení se mzdou),
- **týmové hodnocení** – aplikuje se k překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Hodnotící skupina se skládá z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, případně dalších jedinců. Hodnocení zaměstnanci se účastní na práci týmu (výběr kritérií, výběr členů týmu),
- **assessment centra** – snaží se o to, aby působení lidského faktoru na oblast hodnocení bylo co nejmenší, velmi často se používá u managementu. Věnuje se ucelenějšímu zobrazení schopností, pracovního výkonu a redukuje vliv subjektivity. Z tohoto důvodu je častěji přijímáno hodnocenými. Používá se především při řešení otázek rozmíst'ování pracovníků a vzdělávání managementu,
- **ostatní veřejnost** – jde spíše o vzácný případ hodnocení (např. pokud zaměstnanci jednají jménem organizace na veřejnosti),
- **třistašedesátistupňové hodnocení** – zastupuje moderní, objektivní a všestrannou metodu. Základem je velké množství hodnotících kritérií a větší počet hodnotitelů,

příčemž nejvýznamnější postavení v hodnocení představuje hodnocení zaměstnance sebe samého.¹⁸

2.17 Problémy a chyby při hodnocení

Jedním z hlavních faktorů ovlivňující samotné hodnocení je osobnost hodnotitele, a také skutečnost, že mnoho aspektů pracovního výkonu zaměstnance je téměř nemožné nestranně měřit. Dalším faktorem znesnadňující hodnocení je i skutečnost, že do pracovního výkonu se promítají faktory, které zaměstnanec není schopen ovlivnit a které jsou velmi často obtížně identifikovatelné, existuje také nebezpečí subjektivismu, nesprávná volba kritérií nebo metod hodnocení. Mimo jiné se mohou při hodnocení objevit následující chyby¹⁹:

- **nadměrná shovívavost** – osoba hodnotící zaměstnance zařadí většinu pracovníků na pozitivní konec hodnotící stupnice, argumentem k tomuto jednání je přecenění výkonů podřízených zaměstnanců z důvodů optimističtějšího hlediska,
- **nadměrná přísnost** – jedná se o protiklad případu výše uvedeného,
- **sklon k průměrování zaměstnance** – hodnotitel používá především prostřední část škály hodnocení, díky tomu se vyhne pozitivním či negativním hodnocením. Zaměstnanci s vyšším výkonem mohou být demotivováni, horší pracovníci budou zastávat názor, že je vše v pořádku a nebudou mít tendenci svůj výkon zlepšovat,
- **sklon hodnotitele hodnotit zaměstnance dle svých vlastních měřítek** – v tomto případě je hodnocen styl a přístupy k práci, které jsou upřednostňovány samotným hodnotitelem,
- **sklon nechat se ovlivnit při hodnocení vlastními sympatiemi, antipatiemi a předsudky** – na hodnotitele mohou působit záporné předpojatosti, které pociťuje vůči členům některých skupin a při hodnocení tak sníží význam pracovního výkonu,

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- **haló efekt** – hodnotitel se nechá ovlivnit pozitivní či negativní vlastností hodnoceného (první dojem, vzhled) a na základě zmíněného vlivu hodnotí i zbývající vlastnosti či složky pracovního výkonu zaměstnance,
- **zohledňování některých skutečností** – jako je například sociální postavení nebo sociální příslušnost, příbuzenský a přátelský vztah, pohlaví, etnické či rasové znaky atd.,
- **přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení** – například úsilí nepoškodit podřízené v situaci, kdy je hodnocení instrumentem ke snížení počtu zaměstnanců, kdy souvisí se změnami v odměňování,
- **výrazně kritická forma hodnocení** – je nutné vhodně promíchat pochvalu s kritikou,
- **odlišná obtížnost a přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli** – zaměstnanci srovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů a ti, kteří mají pocit, že jejich pracovní výkon byl posuzován přísnějším hodnotitelem, mívají pocit nespravedlnosti.

Při přípravě nového systému hodnocení je zásadní, aby nastávající hodnotitelé byli včas vyškoleni a byly jim poskytnuty informace, jakým způsobem bude hodnocení prováděno, jak bude poskytována zpětná vazba, čemu se vyhnout, k čemu přihlídnout a co neopomenout. V téhle situaci je příhodné je proškolit a poukázat na potenciální chyby, kterým se mají vyvarovat. Zaměstnanci by měli být obeznámeni se systémem hodnocení a pozitivy, které obnáší. V případě, že by se hodnotitelé nevyvarovali chybám v hodnocení, systém by nemusel být zaměstnanci akceptován a tuto nežádoucí skutečnost bude v budoucnu těžké odstranit.²⁰

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

2.18 Metody hodnocení zaměstnanců

Pokud je naším cílem fungující systém hodnocení ve firmě, je nutné vymezit hodnoty a měřítka tohoto systému. Kritéria je vhodné stanovit pomocí průzkumu a vymezení nároků na dané pracovní místo. Současně je nezbytné brát ohled na minulost společnosti, obor podnikání, podnikové uspořádání, taktiku, vyspělost podniku a určit další nutné data potřebné pro návrh systému hodnocení. Dle stanovených měřítek, následně z celé řady metod, se rozhodnout pro tu, která vystihuje nároky vedení podniku na systém hodnocení.

Při rozhodování volby způsobu hodnocení bude záviset na aspektech, které požaduje management případně personální úsek pozorovat. Odlišuje od sebe oblasti, jenž hodnotitel považuje za zásadní, a to – vstup, proces nebo výstup.

Je podstatné mít na paměti, v případě, kdy požadujeme hodnocení propojit s odměňováním, že se budeme orientovat spíše na pracovní výkon, přičemž jako výstup bude figurovat pracovní cíl. Jestliže zamýšlíme propojit hodnocení s rozvojem pracovníka, předmětem sledování jsou kompetence. Jako výstup slouží rozvojový cíl, který bude pracovník v následujícím období sledovat.

Po posouzení obou zmíněných oblastí se vybírá metoda hodnocení. Je doporučováno rozhodnout se pro výchozí metodu a k ní si vybrat další doplňující metodu.

2.18.1 Řízení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Tato metoda hodnocení se také označuje jako metoda MBO (nebo-li Management by Objectives). Jejím základem je uzavření úmluvy pracovníka s nadřízeným o základních cílech práce na stanovenou dobu. Je dán plán, jak a kdy budou úkoly realizovány, jsou vytyčena měřítka k hodnocení, sleduje se, zda je cílů dosaženo a opakovaně je hodnoceno plnění cílů, a to do data než vyprší dohodnutá lhůta. Literatura uvádí, že MBO motivuje zaměstnance k rozvoji a podporuje úspěch vedoucího, organizační jednotky a zaměstnavatele. Tato skutečnost je pravdivá jen v případě pokud má MBO zaveden propojený systém cílů mezi jednotlivými úrovněmi řízení.²¹

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Uvedená metoda je používána především k hodnocení vedoucích pracovníků a odborníků.

Postup je složen z následujících kroků:

1. Jsou stanoveny cíle a termíny pro jejich plnění, kterých má zaměstnanec dosáhnout.
2. Je navržen postup jak cílů dosáhnout.
3. Jsou vytvořeny předpoklady, aby zaměstnanci byli schopni realizovat plán.
4. Tento krok obsahuje měření a posouzení toho, jak jsou cíle plněny.
5. Pokud jsou zjištěny mezery v plnění cílů, je nutné provést opatření pro jejich odstranění.
6. Stanovení nových cílů.

Je nutné splnit následující předpoklady, pokud má být tato metoda úspěšná:

- cíle musí být kvantifikovatelné a měřitelné,
- cíle, u kterých měření či přezkoumání není možné, by měly být vynechány,
- mělo by být možné cíle dosáhnout,
- cíle by měly podnítit zájem a iniciativu,
- cíle by měly být vymezeny písemnou formou, dalšími požadavky jsou srozumitelnost, jasnost a stručnost,
- při vymezení cílů a zhotovení plánů by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníků,
- cíle a plán postupu mají úlohu fungovat jako základna k pravidelně prováděným rozhovorům o výkonu zaměstnance mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Tyto dialogy umožňují obou zmíněným stranám zhodnotit a

prodiskutovat postup plnění cílů až do daného okamžiku a pokud to situace vyžaduje je možné cíle změnit.²²

2.18.2 Srovnání se standardním pracovním výkonem

Pracovní výsledky jsou poměřeny s požadovaným (obvyklým) výkonem zaměstnanců, který odpovídá běžné intenzitě zaměstnání. Standardní výkon práce lze definovat:

- pomocí statistiky jako střední hodnotu pracovního výkonu zjištěného u většího množství zaměstnanců,
- odhadem intenzity práce u jednotlivých zaměstnanců,
- je odvozen z normativů času, stanovující potřebnou dobu k vykonání pracovní činnosti při daných pracovních podmínkách.

2.18.3 Testování a pozorování pracovního výkonu

Tato metoda hodnocení zahrnuje využívání psychologických testů zaměřených na znalosti a dovednosti, nebo dohlíží na plnění pracovněprávních nařízení. Týká se například písemné formy testů na odhalení jazykových znalostí, zjištění úrovně znalostí v počítačové oblasti, prohlídky, zda zaměstnanec není pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek.²³

2.18.4 Hodnotící dotazník (checklist)

Tvorby dotazníku se účastní jak personální oddělení, tak i příslušní vedoucí, kteří budou vystupovat v roli hodnotitele. Ti musejí být před hodnocením řádně vyškoleni a obeznámeni s jednotlivými kritérii.²⁴

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

²³ KAŇÁKOVÁ Z.; BLÁHA J.; BABICOVÁ J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

²⁴ BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a chování zaměstnance prostřednictvím různých formulací a následně označuje, zda je určité jednání v pracovníkově výkonu obsaženo.²⁵

Mezi výhody dotazníku se řadí:

- dostatečný prostor pro uspokojující počet hodnotících kritérií,
- obvyklý okruh dotazů, existuje menší pravděpodobnost zkreslení otázek, všichni pokládají dotazy obdobným způsobem,
- vyhodnocení dotazníků a porovnání jednotlivých pracovišť není obtížné,
- instruktáž hodnotitelů není náročná na přípravu.

Nevýhodami jsou:

- v případě, že jsou kritéria hodnocení nejednoznačná a nejasná, mohou se vyskytnout omyly v hodnocení u vedoucích pracovníků,
- v případě, kdy je hodnocení standardizováno, je možné, že není zohledněna specifikace pracovišť,
- pomocí dotazníku není možné zaznamenat prvotní reakci hodnoceného.²⁶

2.18.5 Hodnotící stupnice

Jedná se o analytickou metodu, která je často používána a umožňuje kompletní hodnocení pracovního výkonu, ale také hodnocení výkonu prostřednictvím kritérií, díky kterému rozpozná, u jakých kritérií je výkon zaměstnance kvalitnější a u kterých horší.

Jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť (například kvantita a kvalita práce, absence, autonomie, preciznost, přesnost v práci a jiné). Množství úrovní hodnotící stupnice může mít velký vliv na účinek a srovnatelnost hodnocení pracovníků. Při výběru množství úrovní

²⁵KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

²⁶BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

hodnotící stupnice, musíme dbát i na význam, který má být prostřednictvím hodnocení plněn. Pokud si zvolíme více úrovní, připadá nám stupnice stimulační, jelikož odlišnosti jsou chápány jako snáze zdolatelné, další skutečností je i fakt, že pomocí většího množství stupňů lze vyjádřit větší měrou rozdílnosti, ale při více stupních je obtížné stanovit meze mezi dílčími stupni a jsou méně přehledné. v pracovním životě se často používá klasifikační stupnice v rozpětí 3-6 stupňů.²⁷

Jsou používány tři druhy hodnotící stupnice:²⁸

- číselná – veškerá kritéria práce jsou odstupňována prostřednictvím číselných hodnot (bodů) a důležitost jednotlivých kritérií je možné diferencovat pomocí odlišné bodové škály nebo rozmanitým důrazem na výpočet průměrného bodového hodnocení. Pro celkové hodnocení je možné sečíst body nebo použít vážený aritmetický průměr bodů za veškerá kritéria,
- grafická – jednotlivá kritéria hodnocení jsou zaznamenána na úsečce. Kompletní hodnocení je pak představováno prostřednictvím křivky, která propojuje body zaznamenané na jednotlivých úsečkách. Křivka znázorňuje silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance,
- slovní – kdy příhodné slovo hodnotí u jednotlivých kritérií úroveň výkonu, nebo je hodnotiteli poskytnut odstupňovaný slovní popis případu nebo charakteristiky výkonu zaměstnance. Ten poté popis, který nejlépe vystihuje výkon pracovníka, označí.

V praxi je možné použít i kombinaci zmíněných druhů hodnotící stupnice.

²⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Příklady hodnotící stupnice:²⁹

Číselná stupnice

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	

Grafická stupnice

Kritérium: kvalita práce					
	Nízká			Vysoká	

Slovní stupnice

Kritérium: kvalita práce	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná
	Nízká			Vysoká	

Výhodami této metody hodnocení jsou:

- nízké výdaje na její zavedení a administrativu,
- vyplnění formuláře není náročné na čas,
- je možné použít stupnice na větší množství zaměstnanců,
- tato metoda poskytuje číselné výsledky, což umožňuje srovnání pracovníků a pobídkové mzdy.³⁰

2.18.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) nebo-li klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Úkolem této metody je hodnocení chování, které je žádoucí pro zdárné vykonání práce. Můžeme říci, že se jedná o obměnu checklistu, nebo již výše popsané hodnotící

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

stupnice. Je orientovaná především na postoj k práci, plnění daného postupu při výkonu práce, a také na pracovní chování. Základem je fakt, že pokud je dodržováno pracovní chování, následkem je efektivní výkon práce.

Stupnice je vypracovaná pro jednotlivé úkoly prováděné na pracovním místě. V případě, že je úkol splněn, je pracovní chování zařazeno do pěti až sedmi ohodnocených stupňů (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné), přičemž jsou všechny rozšířeny o vzorový slovní popis chování, který slouží jako podklad pro hodnotitele. Osoba provádějící hodnocení následně označí stupeň, který nejlépe odpovídá slovní formulaci. Tento proces je vykonán u všech pracovních úkolů a výsledné hodnocení je vyjádřeno součtem, kombinací, nebo průměrem dosažených bodových hodnot.

Klasifikační stupnice je většinou stanovena vedoucími pracovníky a držiteli pracovních míst. Při tom je zachován **následující postup**:

1. Určí a vymezí se jednotlivé úkoly odpovídající pracovním místům.
2. Je sepsáno možné chování zaměstnance pro jednotlivé úkoly všech pracovních míst. Čím více těchto popisů chování pro každý pracovní úkol bude sepsáno, tím lépe.
3. Na bázi shody mezi vedoucími pracovníky a držiteli pracovních míst jsou vytvořeny stupnice adekvátního typu pracovního chování rozšířené o vzorové popisy pracovního chování.

Mezi výhody této metody se řadí fakt, že na přípravě participují samotní nositelé pracovních míst. Tato skutečnost může zvýšit přijatelnost hodnocení pro zaměstnance. Popisy pocházejí z reality a zkušeností zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Tahle metoda také poskytuje zpětnou vazbu o pracovním výkonu.

K nevýhodám patří zcela jistě časová náročnost metody v přípravné fázi, mimo to je nutné přichystat různé formuláře pro různé práce v podniku.³¹

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání Praha: Management Press, 2007. (str. 210)

2.18.7 Metoda kritických případů

Pracovník, který provádí hodnocení, výstižně zapisuje kritické situace, se kterými se zaměstnanec dostal do styku při výkonu práce v určitém časovém rozpětí. Jde především o stav, kdy se jednání vyznačuje vysokou nebo naopak velmi nízkou efektivností. Zápisy například v deníku zaznamenávají jedinečné chování. Tato metoda je velmi oblíbená při využití hodnotícího rozhovoru a může sloužit jako podklad pro školení.

Nevýhodami jsou:

- hodnotící pracovníci jsou toho názoru, že denní, případně týdenní zápisy, jsou náročné na čas a výsledkem je to, že jsou vyplňovány až koncem hodnotícího období, to může vést k tomu, že hodnocení může být ovlivněno pouze skutečnostmi z nedávné doby,
- hodnotitelé jsou těmi, kdo nastaví vlastní kritéria a normy správného chování podřízených,
- slovní charakteristika neumožňuje srovnání individuálních zaměstnanců nebo organizačních jednotek.³²

2.18.8 Hodnotitelské zprávy

Hodnotitel informuje písemnou formou o kladech, nedostacích, možnostech a plánu na zdokonalení, a to v rámci stanoveného období. Je možné, aby sdělení vyplývalo z protokolů o kritických situacích, nebo jsou propojeny s hodnotícími stupnicemi. Mezi výhody se řadí skutečnost, že tato metoda poskytuje podrobnou zpětnou vazbu.

Nevýhodou je, že sdělení kladou důraz na různé stránky výkonu práce, a z tohoto důvodu není možné porovnání pracovníků a nepodávají podklady pro rozhodnutí personálního útvaru.³³

³² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

2.18.9 Srovnání pracovníků

Při této metodě jsou hodnotitelem porovnány pracovní výkony zaměstnance s výkony jiných spolupracovníků v týmu. Jedná se o nenáročnou metodu, u které je základem osobní přesvědčení přímého nadřízeného. Mezi nevýhody lze zařadit hrozbu předpojatosti hodnotitele, nejsou k dispozici odlišnosti mezi zaměstnanci a chybějí rozsáhlejší údaje pro poskytování zpětné vazby.³⁴

Srovnání může mít formu:³⁵

- **střídavé porovnání** – nejprve je hodnotitelem ze soupisu vybrán nejproduktivnější pracovník, který je zapsán na první místo zcela nového seznamu. Poté je zvolen nejhorší, jehož jméno je zaznamenáno na konec nového seznamu. Ze zbývajících zaměstnanců je znovu vybírán nejlepší a nejhorší zaměstnanec a nový seznam se plní od konců ke středu dle pořadí výkonu,
- **párové porovnání** – pracovník provádějící hodnocení má k dispozici soupis zaměstnanců a podle stanoveného měřítka provádí srovnání zaměstnanců uvedeného na prvním a druhém místě. Je označen ten, jehož výkon je lepší. Následně porovnává pracovníka zapsaného na prvním a třetím místě a opět je vybrán zaměstnanec s lepším výkonem. Tento proces se opakuje do té doby, dokud nejsou porovnání všichni zaměstnanci navzájem. Ten, který byl nejvíce krát označen, je pokládán za nejlepšího pracovníka, ten s nejmenším počtem označení za nejhoršího. Obtíže mohou nastat v případě, pokud je hodnoceno velké množství zaměstnanců, metoda se stává neobratnou,
- **povinné rozdělení** – hodnotitel zařazuje zaměstnance do předem vymezených kategorií pracovního výkonu, které kopírují křivku normálního rozdělení. Očekává se, že ve skupině se nevyskytuje vysoký počet vynikajících či

³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

nedostatečných výkonů, ale to, že většina pracovníků odvádí svou práci v rozmezí výše uvedených pólů a jejich výkony jsou kumulovány okolo střední hodnoty. Je doporučováno, aby stupňů relativní úrovně pracovního výkonu byl lichý počet a aby byly symetrické vzhledem ke středu rozdělení. Potíže se mohou objevit, pokud bude hodnocena malá skupina zaměstnanců.

2.18.10 Sebehodnocení

Zaměstnanec vystupuje v roli hodnotitele i hodnoceného. Jeho pohled bývá porovnáván s názorem jiného hodnotitele. Účelem je vtáhnout zaměstnance do systému hodnocení tím, že rozebírá, jakou cestou se ubírá jeho osobní rozvoj a velmi často si určí obtížnější cíle, než jaké by stanovil přímý nadřízený. Tato metoda pomáhá zamezovat defenzivním postojům zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho ochotu učit se.

2.18.11 Assessment centre

Pomocí této metody se určují sociální charakteristiky a vlastnosti zaměstnance, jako např. jazykové dovednosti, vystupování, sladění činností, kooperace, tvořivost, imunita proti stresu apod. Je používána především při personálních činnostech, jako je výběr, hodnocení zaměstnanců, trénink manažerských dovedností a rozvoji sociálních vlastností.

Různí hodnotitelé pozorují zaměstnance při řešení případových studií a cvičení, za účelem, aby získali potřebné informace o pracovníkovi. Úkoly jsou řešeny buď kolektivně, nebo individuálně a jejich součástí je i prezentace, skupinová diskuze, hraní rolí, třídění došlé pošty, nebo také konstrukční cvičení. Osobami, které provádí hodnocení, mohou být personalisté, manažeři a externí specialisté. Výsledkem je písemně formulované sdělení o silných a slabých stránkách zaměstnanců, návrh na změnu postavení nebo doporučení k proškolení.

AC jsou velmi časově a finančně náročnou metodou hodnocení, a proto je používána především u manažerských postů a jiných mimotarifních funkcí, obzvláště u vysokoškolsky vzdělaných pracovníků³⁶.

2.18.12 Třistašedesátistupňová vazba

Jejím základem je fakt, že je zaměstnanec hodnocen více lidmi ze svého okolí, kteří používají stejná kritéria.

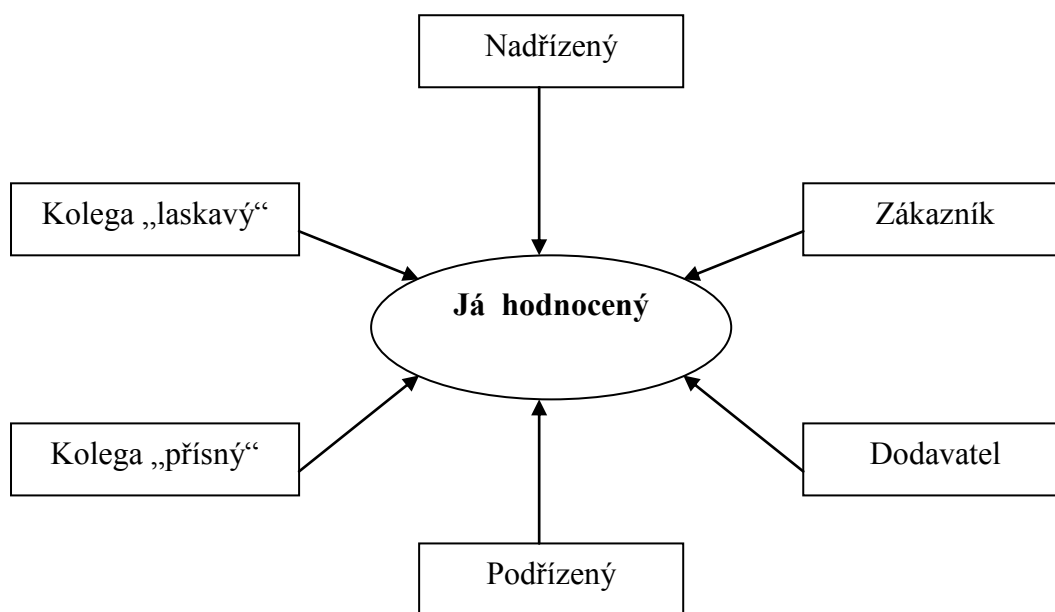
Hlavními důvody pro použití této metody hodnocení jsou:³⁷

1. Vědomí neshody mezi tím, jak vidíme sami sebe a jak, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí sama sebe.
2. Zvýšené vědomí sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.

³⁶ GRAHAM, H. T.; BENNET, R. *Human Resources management*. Seventh edition London: Pitman Publishing, 1992. 420s. ISBN 0 7121 0844 0

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 2.2 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. (str. 66) ISBN 80-247-1458-2.

2.18.13 Mystery shopping

Při použití této metody zůstává hodnotitel, kterým je obvykle externí zaměstnanec v utajení, vystupuje jako řadový zákazník a je obtížné jej od něj rozeznat. Z tohoto důvodu je chování zaměstnanců odlišné, než v případě, že by byl hodnocen nadřízeným přímo. Jakmile jsou informace zpracovány, následuje zpětná vazba. Mezi první fáze metody patří sestavení plánu pozorování a interval, v jakém se bude opakovat. Tento způsob hodnocení se používá především tak, kde zaměstnanec je v přímém kontaktu se zákazníkem. Jako příklad lze uvést hypermarkety, nebo hodnocení telefonátů tzv. mystery calling.

2.19 Informování zaměstnanců o výsledcích hodnocení

Výsledek hodnocení je povinné sdělit zaměstnancům, prodiskutovat jej s nimi a v neposlední řadě pracovníci musejí mít možnost se k nim vyjádřit.

Je nutné definovat způsoby, které pomohou napravit nedostatečný výkon, prodiskutovat ostatní dopady hodnocení (odměňování, změna zařazení, oblast vzdělávání,

vyhlídka zaměstnance v podniku, ukončení pracovního poměru atd.). K tomuto účelu slouží hodnotící rozhovor.³⁸

2.20 Hodnotící rozhovor

Aby byl hodnotící rozhovor úspěšný, je důležité věnovat pozornost postupu a průběhu rozhovoru, ale také skutečnostem, při kterých je rozhovor prováděn.

Jeho hlavním cílem je motivovat zaměstnance, a proto se někdy používá označení motivační rozhovor. Je prováděn na konci procesu hodnocení zaměstnanců a jeho fázemi jsou:³⁹

- příprava,
- průběh,
- ukončení.

Do přípravné fáze se řadí jak příprava vedoucího, tak i hodnoceného. Skládá se z:

- vyhodnocení formulářů pro pracovní hodnocení zaměstnanců,
- zachování souměřitelnosti výsledků,
- sdělení hodnocenému pár dní předem místo, čas, datum schůzky pro vyhodnocení a otázky, na které se má zaměstnanec připravit pro vzájemnou diskuzi,
- sdělení jakým způsobem budou výsledky promítnuty do systému odměňování,
- přípravy otázek, pomocí kterých bude zjištěna zpětná vazba zaměstnance na sdílení a znalost firemní strategie a kultury.

³⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

V průběhu motivačního rozhovoru je důležité dodržovat následující pravidla:

- definovat cíl rozhovoru a ten dodržet,
- vyhnout se konfliktu, je kladen důraz na povzbuzení, aby v zaměstnanci byl vyvolán pocit podpory od vedoucího a ochota zaměstnanci pomoci, pokud je to nutné,
- vytvořit prostředí, ve kterém jsou odstraněny komunikační šumy a které působí neformálně,
- vést otevřenou komunikaci,
- předmětem rozhovoru by neměly být prohrašky minulých hodnocení, neměl by se klást důraz na vzhled a projev zaměstnance,
- držet se dotazů, které měl zaměstnanec možnost si připravit.

Rozhovor by měl trvat v rozmezí třiceti minut, pak by měl být ukončen. Měly by být zopakovány hlavní body a nové cíle, na kterých se strany domluvily. Hodnocený by měl odcházet s pocitem spokojenosti a také přesvědčením, že hodnocení bylo provedeno objektivně.⁴⁰

V současnosti existuje mnoho metod hodnocení zaměstnanců. Praxe preferuje ty metody, které jsou pro pracovníky i hodnotitele málo obtížné na pochopení a zvládnutí. Mezi takové můžeme zařadit hodnotící stupnice, hodnotitelské zprávy, a také sebehodnocení. Teoreticky za nejvýhodnější jsou považovány metoda BARS a MBO, ale v praxi je jejich vytvoření a zavedení velmi obtížné. Je preferováno použít většinou kombinaci výše uvedených metod takovým způsobem, aby bylo hodnocení provázáno jak s odměňováním, tak rozvojem pracovníků a organizace.⁴¹

⁴⁰ BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

2.21 Vztah hodnocení zaměstnanců s ostatními podnikovými aktivitami

Úkolem hodnocení je stanovit do jaké míry je pracovník schopen plnit úkoly mu přidělené, nebo jiné pracovní požadavky. V případě, že je hodnocení prováděno správným způsobem, bude sloužit jako pomůcka v oblasti odměňování i stimulace zaměstnanců a v neposlední řadě také k dalšímu rozvoji pracovníků.

Podstatou hodnocení je to, jak je zaměstnanec připraven vykonávat svou práci, jaký postoj k práci zaujímá a jak se chová v mezilidských vztazích. Hodnocení může posloužit k odkrytí oblastí, ve kterých má zaměstnanec rezervy, způsobů jak zvýšit produktivitu, a také k napomáhání zdokonalení vedení v oblasti lidských zdrojů. Hodnocení může být prováděno i na základě požádání od samotného zaměstnance, má ale být uskutečňováno i bez podobných podnětů. Cílem je implementace hodnocení do managementu takovým způsobem, aby přinášelo užitek jak společnosti, tak i jejím pracovníkům.

Hodnocení je propojeno s řadou personálních činností. Výsledky mohou být využity při **personálním plánování**. Mělo by být zohledněno nejen při rozvoji pracovníků, ale i plánování potřeby zaměstnanců a možnosti pokrýt potřebu zaměstnanců z vlastních zdrojů. Nutnost personálního plánování musí být zvážena také při výběru kritérií a postupu hodnocení zaměstnanců i v konečné fázi procesu hodnocení, při orientování hodnocených pracovníků na splnění cílů v budoucnu.

Analýza pracovních míst se vyskytuje ve formě definování a vymezení pracovního místa. Výsledky hodnocení je možné využít také při **redesignu** míst pracovníků, především k vylepšení pracovních podmínek a zneškodnění okolností, které záporně působí na pracovní výkon zaměstnance, ale které jsou nezávislé na samotném pracovníkovi, na jeho vůli.

Hodnocení se využívá i pro **získávání a výběr** vhodných zaměstnanců, především však pro zhodnocení, která metoda je nejvhodnější pro jejich vybrání. Charakteristiky hodnocení, jeho styl, nebo spravedlnost mohou učinit organizaci pro potenciální zaměstnance atraktivní, působí na fluktuaci, a také nutnost zajišťovat potřebný počet nových zaměstnanců. Obtíže při získávání pracovníků se promítnou do snížení požadavků na výkon – v případě, že má společnost potíže získat nové zaměstnance, věnuje pozornost zamezení odchodu stávajících pracovníků, a to i takových, jejichž výkon neodpovídá stanoveným požadavkům.

V případě, že podnik aktivně podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, je prokázáno, že pracovníci jsou schopni snadněji přizpůsobovat své schopnosti a dovednosti měnícím se

nárokům pracovní pozice. V tomto případě slouží výsledky hodnocení jako podklady pro zmíněné **vzdělávání a rozvoj** pracovníků.

Z poznatků hodnocení čerpá také oblast **odměňování**, která stanovuje výši mzdy, platu, odměn, poskytování zaměstnaneckých výhod a tarifní zařazení zaměstnance. Výše a spravedlnost jsou hlavními faktory ovlivňující jak výkon, tak i pracovní chování.

Hodnocení zaměstnanců hraje významnou roli také při jejich **rozmíst'ování**, a to zejména při povýšení, převedení na nižší pracovní postavení, na jinou práci, ukončení pracovního poměru, v souvislosti s odchodem do důchodu.

V neposlední řadě hodnocení také výrazně působí na oblast **mezilidských vztahů**. V případě správného, objektivního a zásadového hodnocení, je možné jej použít jako důvod pro rozhodnutí týkající se lidských zdrojů.⁴²

⁴² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

3 Charakteristika organizace

STOMIX, spol. s r. o. je lídrem na českém trhu v oblasti kontaktních zateplovacích systémů (ETICS) podpořených řadou doprovodných a doplňkových služeb. Tato organizace je na českém trhu řazena mezi významné producenty a prodejce omítkovin, barev a dalších materiálů potřebných při kompletní renovaci exteriérů a interiérů, podlah, balkonů nebo sanaci betonu.

Obrázek č. 3.1 Sídlo společnosti STOMIX, s.r.o. v Žulové



Zdroj: www.stomix.cz

Historie podniku se začíná již v roce 1993, kdy byla založena jako soukromá společnost. Sídlem se stala obec Žulová na Jesenicku. V současné době existuje v Evropě již 21 obchodních společností pod značkou STOMIX. Jedenáct poboček se nachází v tuzemsku a deset v zahraničí (Slovensko, Polsko, Ukrajina, Rusko a Litva).

Společnost se může pyšnit řadou osvědčení a certifikací, jak v rámci České republiky, tak v rámci Evropy. Dalším významným oceněním společnosti je splnění národních požadavků klasifikace A, což se společnosti podařilo jako prvnímu českému výrobcí.

Obrázek. č. 3.2 Zastoupení firmy STOMIX, s.r.o. v České republice



Zdroj: www.stomix.cz

Podnik zaměstnává přes celý rok v průměru 110 osob, v jarním a letním období zaměstnává i takzvané sezónní **zaměstnance**. Dceřiné společnosti rozmístěné po České republice i Evropě mají počet zaměstnanců vzhledem ke své velikosti nižší, ale v průměru se jejich počet pohybuje mezi patnácti až dvaceti osobami na pobočku. Ve společnosti jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Zaměstnance v hlavní pobočce lze rozdělit do dvou velkých skupin. Do první je možno zařadit pracovníky společnosti pracující v provozovně ve Skorošicích, kteří vykonávají svou práci v oblasti vědy a výzkumu, personální oddělení, dělníky a skladníky. Druhou, menší skupinu tvoří zaměstnanci pracující v místě sídla společnosti, v obci Žulová. Tito zaměstnanci pracují na pozicích v oblasti administrativy, managementu a marketingu.

Ve společnosti se personálními otázkami zabývá **personální oddělení**. Do roku 2008 personalistika v podniku byla vykonávána pouze mzdovou účetní, z tohoto důvodu oblast řízení lidských zdrojů, i přes skutečnost, že podnik zaměstnává více než 100 zaměstnanců, není dostatečně rozpracovaná. V současné době je hlavní náplní práce personalisty personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmísťování, vzdělávání, péče o pracovníky a jiné. Při vytvoření či uvolnění pracovního místa jsou zaměstnanci vybíráni

nejprve z řad společnosti. Pokud není místo obsazeno interními pracovníky, společnost hledá své budoucí zaměstnance z jiných zdrojů např. úřad práce.

Vize společnosti je charakterizována touhou být jedním z největších evropských dodavatelů zateplovacích a stavebních systémů. Jako hlavní výhodu zmiňuje podnik poradenství a servis.

Hodnotami, které společnost vyznává, jsou především dynamický růst podniku, respekt k zákazníkům a zaměstnancům a v neposlední řadě se společnost zaměřuje také na rozvoj lidí.

Systém odměňování ve společnosti není příliš odlišný od jiných podnikatelských subjektů. Zaměstnancům je vyplácena fixní složka mzdy a proměnlivá část, která se skládá ze z osobního ohodnocení v určité procentní výši základu mzdy. Dále to jsou klasické odměny za splnění mimořádných nebo projektových úkolů atd. U projektů je to často spíše formou prémie, nebo-li vypsání cílové odměny. Odměny se udělují dle jednotlivých oddělení různě. Obecně platí, že jsou vypláceny měsíčně nebo čtvrtletně, v závislosti na frekvenci a variabilitě plnění úkolů - např. u některých specialistů je to častější než u referentských pozic. U dělnických pozic se průměrný základní plat pohybuje ve výši 16 427,- Kč, jeho nárůst je závislý na hospodaření firmy.

I STOMIX, spol. s.r.o. nabízí svým zaměstnancům možnost **vzdělávat se**. A to v rámci všeobecného vzdělávání, které je povinné a stanovené státem (např. školení oblasti bezpečnosti práce), v oblasti odborného vzdělávání (zaškolení nového zaměstnance, rekvalifikace, prohlubování kvalifikace). Společnost nabízí také speciální školení svým zaměstnancům (např. zaškolení do PC systémů zajišťuje oddělení informační technologie). Jazykové kurzy prozatím podnik svým pracovníkům neposkytuje, v čemž spatřuji jistý nedostatek.

Zaměstnanci ve společnosti mají možnost **kariérního růstu**. Personální oddělení ve spolupráci s managementem společnosti zpracovávají kariérní plány orientované na konkrétní zájmy pracovníků o kariérním posunu jak vertikálním, tak horizontálním (metodické vedení, vedení složitějších projektů mezi odděleními). Podnik zaměřuje svou pozornost také na talenty společnosti především pomocí vzdělávacích plánů nebo práce na složitých projektech, které rozvíjí jejich potenciál. Zaměstnanci pracující na pozici dělníka mají možnost podstoupit školení a v rámci toho postoupit na místo technika v laboratoři, v oblasti výzkumu a vývoje. Tento postup je ovšem omezen dosaženým vzděláním, které musí být minimálně

středoškolské a zaměstnanec musí být ochoten akceptovat vysoké pracovní nasazení, jelikož tito technici jsou často posíláni na služební cesty.

Sídlo společnosti je umístěno v blízkosti centra obce Žulová, v klidné a méně frekventované oblasti. V případě, že zaměstnanci využívají vlakové či autobusové dopravy, umístění firmy je ideální. Okolí budovy sídla firmy působí upraveně a velice příjemně. Jen bych upozornila na nedostatek parkovacích míst před sídlem podniku. Prostředí uvnitř budovy společnosti je zařízeno moderně a vkusně. Zaměstnanci mají k dispozici zařízení sloužící k osobní hygieně, stravování a oddechu.

Ve výrobním závodě ve Skorošicích je výroba řízena poloautomaticky s pomocí nejnovějších technologií. **Pracovní prostředí** zaměstnanců závodu je více než dostačující. Stejně tak jako zaměstnanci pracující v sídle společnosti, tak i ve Skorošicích mají pracovníci k dispozici místnost oddechu, stravování, osobní hygieny, ale i zařízení sloužící k uložení osobních věcí. Zaměstnancům společnosti jsou poskytovány pracovní oděvy a pomůcky.

Týmová práce je v podniku podporována pouze společnými projekty opět v odděleních, kde je většina týmů složená ze specialistů nebo mezi těmito odděleními (věda a výzkum, marketing). Práce v týmech se odvíjí od složitosti projektů.

Organizovanost práce v podniku není řízena žádnými směrnicemi, či nařízeními, nejsou vypracovány písemné pracovní postupy. Práce je organizována ústně a to vždy při zaškolení zaměstnance. Pracovníci mají k dispozici popis a specifikaci pracovního místa, z čehož zaměstnanci vyplývá jeho činnost v rámci společnosti a míra odpovědnosti. Podnik se snaží o průběžnou aktualizaci v této oblasti.

STOMIX spol. s r. o. se snaží motivovat své zaměstnance prostřednictvím **zaměstnaneckých výhod**. Systém zaměstnaneckých benefitů, které podnik poskytuje je 5 dnů dovolené nad rámec zákonné výměry dovolené, možnost závodního stravování a příspěvky na stravné, mimořádné prémie při významném životním jubileu, možnosti dalšího vzdělávání, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Tyto výhody jsou poskytovány plošně, tedy všem zaměstnancům. Pokud by podnik chtěl motivovat pracovníky větší měrou, měly by být benefity poskytovány v rámci odměn za zásluhy a ne jako doposud plošně všem.

Na vrcholu **organizační struktury** se nachází generální ředitel, kterému jsou podřízeni jednatelé společnosti. Další stupeň tvoří ředitelé společnosti. Výkonný ředitel, který spravuje všechny oblasti (výzkum, vývoj, oddělení výroby, technické kvality a oddělení

údržby) mimo obchod. Obchodní ředitel vystupuje jako nadřízený v oblasti obchodu, marketingu, nákupu, prodeji a oddělení logistiky.⁴³

⁴³PŠENČÍKOVÁ, Z. Motivace zaměstnanců. Bakalářská práce, 2009.

4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Další část diplomové práce je zaměřena na analýzu a popis současného systému hodnocení ve společnosti STOMIX, spol. s r. o. Vyhodnocení současného stavu bylo provedeno na základě informací a dat, poskytnuté personálním oddělením společnosti, dále k získání informací posloužilo dotazníkové šetření, rozhovory s mistry a podnikové materiály. V kapitole je podrobně rozepsáno zpracování dotazníků, které byly zaměřeny zejména na fungování současného systému hodnocení. Cílem analýzy tohoto systému je odhalení nedostatků a navržení případných opatření, které by mohly vést ke zlepšení celkové situace. Celá práce je zaměřena na kategorii pracovníků dělnické profese.

4.1 Typy hodnocení v podniku

Ve společnosti je používáno pouze neformální, tedy průběžné hodnocení zaměstnanců, které provádí bezprostřední nadřízení. Tento způsob hodnocení patří k určitým formám kontroly. Je zkoumáno, zda je požadovaným způsobem dodržováno pracovní chování, zda jsou plněny pracovní úkoly a v neposlední řadě by hodnocení mělo poskytovat pracovníkům důležitou zpětnou vazbu. Každá mzda je tvořena dvěma složkami. První je fixní část, druhá, proměnlivá, je stanovena procentuálně ze základu mzdy. Tato procentuální výše je poskytována v rámci osobního ohodnocení zaměstnanců.

Z výše uvedených informací vyplývá, že společnost nemá systém hodnocení propracovaný. Ve firmě nejsou zpracovány směrnice, které by sloužily k hodnocení zaměstnanců.

Cílem společnosti bylo vypracovat systém hodnocení do ledna letošního roku, ale nestalo se tak. V současnosti je ve fázi rozpracovanosti a vzhledem k neustálým změnám ve vedení personálního oddělení je velmi pravděpodobné, že ani v nejbližší budoucnosti nebude systém hodnocení v praxi zaveden.

Po konzultacích s personalistou jsem se dozvěděla, že cílem společnosti je zavedení formálního hodnocení, které bude periodické, standardizované a mělo by po zavedení do praxe probíhat jednou ročně. Hodnocení by mělo v budoucnu probíhat pomocí hodnotících

formulářů, které budou rozděleny podle jednotlivých pracovních úrovní. Formuláře by se měly dělit na následující 3 skupiny, a to dělníky, THP pracovníky a zaměstnance vykonávající vedoucí funkci. Hlavní osobou v systému hodnocení by měli zůstat i v tomto případě přímí nadřízení, kteří by v rámci formálního hodnocení měli porovnávat stanovené cíle s dosaženými. Za hodnotící měřítko by mělo být považováno pracovní chování, pracovní výkony, ale také by se mělo ověřovat, zda jsou v souladu nároky na pracovní místo se způsobilostí a výkonem zaměstnance. Hodnotící metodou by měla být hodnotící stupnice, kdy pomocí bodové škály budou zaměstnancům přisuzovány body, které se následně sečtou, a podle počtu dosažených bodů bude zaměstnanec ohodnocen. Personální oddělení by se mělo podílet na hodnocení, a to tak, že jejich povinností bude uchovávání dat z hodnocení, dle kterých budou vypracovávány kariérní plány jednotlivých zaměstnanců.

Je více než nutné, aby zaměstnanci byli obeznámeni se systémem hodnocení, a také aby zmíněné problematice dostatečně porozuměli. Je prokázáno, že pokud je prováděno školení hodnotitelů, je tato oblast řízení lidských zdrojů efektivnější a jsou odstraněny případné nedostatky systému. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti formální systém hodnocení není dosud zaveden, školení hodnotitelů také nebylo provedeno. Součástí hodnocení v podniku by měl být i hodnotící rozhovor a sebehodnocení zaměstnance.

4.2 Názor mistra a vedoucího skladu

Při psaní své diplomové práce jsem konzultovala současnou situaci ve společnosti STOMIX, s.r.o. s mistrem a vedoucím skladu, jelikož si myslím, že právě oni mohou posoudit a zhodnotit práci dělníků nejlépe. Jsou obeznámeni s popisem práce zaměstnanců, jejich skutečným výkonem, chováním na pracovišti, znalostmi a celkovým přístupem k práci.

Ve společnosti je zaměstnán jeden mistr, který má pod svým vedením v současnosti 23 zaměstnanců, v létě, kdy je práce více, se tento počet navýší i o 10 zaměstnanců. Mezi tyto osoby se řadí všichni zaměstnanci pracující ve výrobě. Další osobou, která mi byla nápomocná při sběru vnitropodnikových informací, byl vedoucí skladu, pod jehož vedení spadá celkem 12 zaměstnanců, a to jeden řidič, zbytek tvoří skladníci.

Těmito dvěma zmíněným osobám byly položeny otázky, které zjišťovaly současnou situaci v oblasti hodnocení zaměstnanců vykonávající dělnickou profesi a samozřejmě otázky, které by zmapovaly jejich postoje k současné situaci. V neposlední řadě i jim byly položeny

dotazy zaměřené na vlastní názor a doporučení opatření, která by vedla dle jejich mínění ke zlepšení situace v podniku.

Ve společnosti formální hodnocení neprobíhá, zaměstnanci jsou hodnoceni pouze neformálně, a to průběžně během každodenních kontrol, nebo kdykoliv kdy je hodnocení vynuceno současným stavem, které provádí bezprostřední nadřízení. Při dotazu, zda vedení vyhovuje pouze zavedené neformální hodnocení, byla jedna odpověď kladná. Důvodem záporné odpovědi bylo přání zavést formální hodnocení v podniku.

Při neformálním hodnocení zaměstnanců jsou využívána kritéria orientovaná především na to, zda je dodržována kvalita jejich práce, počet zmetků při výkonu práce, a v neposlední řadě je kladen důraz na dodržování kázně na pracovišti. Jako metoda při neformálním hodnocení zaměstnanců slouží srovnání výkonů jednotlivých zaměstnanců. Dle názoru obou vedoucích je škála hodnotících kritérií dostatečná, v případě že by měly být kritéria doplněny, se přiklání k jejich rozšíření o vztahy na pracovišti, osobní přístup zaměstnance k práci, důraz na týmovou práci, zodpovědnost a schopnost navrhnout inovace, které podniku ušetří náklady.

Na dotaz, zda je hodnocení zaměstnanců důležité, byla odpověď kladná. Oba vedoucí si uvědomují důležitost této oblasti spadající do řízení lidských zdrojů. V případě, že je hodnocení prováděno správně, může být dopad na hodnocené pozitivně motivující. Což si myslím, že není případ společnosti STOMIX, s.r.o. Oslovení hodnotitelé přiznali, že zpětná vazba orientovaná na pracovní výsledky zaměstnanců není dostatečná. Příímí nadřízení mají k dispozici zpětnou vazbu pouze ve formě pochvaly či pokárání. Vedoucí si uvědomují, že zpětná vazba ve formě odměny, jejíž výše by se odvíjela na základě zpracování hodnotících formulářů, by měla mnohem větší motivační účinek.

V současnosti hodnocení není provázáno s odměňováním. Zaměstnancům je poskytována proměnlivá složka mzdy, ve formě osobního ohodnocení, která je stanovena procentem ze základu mzdy. Ovšem hlavní nedostatek spatřuji v tom, že se nezvyšuje, může být sníženo např. při porušení pracovní kázně, bezpečnosti práce, nebo v jiných případech, které mají za následek zvýšení nákladů či ušlý zisk společnosti.

Mistr preferuje více neformální hodnocení, a to z důvodu nižší administrativní zátěže. Při dotazu jak často by mělo být prováděno hodnocení zaměstnanců, se přiklání k možnosti týdně. Vedoucí skladu se přiklání spíše ke kombinaci formálního a neformálního hodnocení z důvodu lepší zpětné vazby pro hodnocené a možnosti posoudit vývoj zaměstnance v čase.

Dle jeho názoru by mělo formální hodnocení probíhat čtvrtletně. Oba nemají námitky ani proti tomu, aby při hodnocení byla poskytnuta zpětná vazba i jim, a to takovým způsobem, že by zaměstnanci hodnotili jejich osobu.

Dotázaní si myslí, že by se výsledky hodnocení obecně měly promítnout do oblastí jako je odměňování zaměstnanců, motivace, případně nutnosti školení vyplývajících z hodnocení, či plánování jejich kariérního růstu. Zaměstnanci vykonávající dělnické profese nemají takovou možnost kariérního růstu jako zaměstnanci zastávající hierarchicky výše postavené pracovní pozice. U dělnických pozic by se dle mého názoru měla veškerá pozornost směřovat na oblast odměňování, která je pro zmíněnou pracovní kategorii nejvíce motivující.

Společnosti bych doporučila investici do školení zaměstnanců, kteří vystupují v pozici hodnotitelů. Se vzděláváním v této oblasti souhlasí oba dotázaní vedoucí.

4.3 Dotazníkový průzkum

Jak již bylo zmíněno, hodnocení zaměstnanců je jednou z důležitých činností spadajících do řízení lidských zdrojů. Při volbě metody sběru informací jsem se rozhodla pro dotazník. Myslím si, že představuje jednodušší a časově úspornější metodu, než například osobní rozhovory se shodným počtem zaměstnanců. Dotazník (viz. příloha 1) byl rozdán pouze zaměstnancům na dělnických pozicích. Byl rozdělen na uzavřené i otevřené otázky. Snahou byla co největší anonymita, proto byly dotazníky rozdány prostřednictvím mistra a následně je pracovníci vrátili mistrovi zpět vyplněné v zalepených obálkách.

4.4 Struktura dotazníku

Dotazník tvoří celkem 14 otázek, přičemž první část obsahuje otevřené i uzavřené otázky, které se týkají především současné situace v podniku a toho jak neformální hodnocení ve skutečnosti funguje. V závěru dotazníku jsou zařazeny otázky, které slouží k bližší specifikaci dotazovaných osob.

4.5 Výběr respondentů

Jak již bylo zmíněno, dotazníky byly rozdány jen pracovníkům dělnické profese. Mezi tyto zaměstnance se řadí dělníci ve výrobě a skladníci a řidiči. Rozdání dotazníků bylo realizováno prostřednictvím mistra ve výrobě. Respondenti si vyzvedli dotazníky v nezalepených obálkách a vyplněné dotazníky odevzdali v zalepených obálkách následující den. Dotázané osoby tak měly k dispozici dostatek času k vyplnění dotazníku. Z celkových 35 dotazníků bylo vyplněno 27, což znamená téměř 78 % návratnost.

4.6 Vyhodnocení dotazníků

V této kapitole budou analyzovány jednotlivé odpovědi zaměstnanců vyplývající z vyplněných dotazníků.

1. Je prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Tabulka č. 4.1 Otázka č. 1

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	10	37%
Spíše ano	8	30%
Spíše ne	8	30%
Rozhodně ne	1	3%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Na otázku odpověděli všichni dotázaní, tedy 27 osob. 18 odpovědí bylo zodpovězeno kladně, z čehož lze usuzovat, že vedoucí v podniku opakovaně dohlíží na to, jak zaměstnanci vykonávají svou práci. Vyskytly se ovšem i odpovědi negativního charakteru, což znamená, že celkem 9 zaměstnanců nepovažuje současné neformální hodnocení za hodnocení jako takové. Z kladných odpovědí lze také vydedukovat i určitou spokojenost s dosavadním systémem a případným ohodnocením výkonu zaměstnance, naopak negativní odpovědi svědčí o nespokojenosti.

2. Jak často je prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Tabulka č. 4.2 Otázka č. 2

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Dle potřeby	14	52%
Týdně	3	11%
Není prováděno	6	22%
Nevyplněno	4	15%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Otázka byla vyplněna 23 zaměstnanci, 4 zaměstnanci otázku nevyplnili. Většina dotázaných se shoduje na názoru, že jsou hodnoceni dle potřeby, což odpovídá i reálné situaci. Tuto skutečnost mi potvrdil při rozhovoru i vedoucí skladu. Kladné odpovědi se objevily u respondentů, kteří i na první otázku odpověděli kladně. Vyskytly se však i názory, že hodnocení zaměstnanců není prováděno vůbec. Tato skutečnost je možná způsobena i tím, že hodnocení je pouze neformálního charakteru, není provázáno s odměňováním a nejsou z něj pořizovány žádné záznamy. Z toho důvodu je možné, že zaměstnanci hodnocení nepovažují za hodnocení jako takové, ale jen průběžnou kontrolu. Odpovědi vypovídají o tom, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o současném hodnocení a do budoucna je nutné pracovníky seznámit s tím, co je předmětem hodnocení a podle jakých kritérií jsou hodnoceni.

3. Máte možnost se k výsledkům Vašeho hodnocení vyjádřit?

Tabulka č. 4.3 Otázka č. 3

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	4	15%
Spíše ano	8	30%
Spíše ne	8	30%
Rozhodně ne	6	22%
Nevyplněno	1	3%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Dotaz byl zodpovězen téměř všemi respondenty. Převažující odpovědi jsou spíše záporného charakteru, což znamená, že více než polovina dotázaných pociťuje současný stav neformálního hodnocení za jednostranný akt. Vyřešit tento problém by mohlo zavedení systému sebehodnocení. Zaměstnanec by dostal možnost vyjádřit se ke svému pracovnímu výkonu za poslední období a objasnit tak i nadřazenému některé okolnosti, které vedly ke snížení jeho pracovního výkonu nevlastním přičiněním.

4. Jsou Vám známa kritéria hodnocení?

Tabulka č. 4.4 Otázka č. 4

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	4	15%
Spíše ano	8	30%
Spíše ne	7	26%
Rozhodně ne	3	11%
Nevyplněno	5	18%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Vzhledem k tomu, že ve společnosti není zavedeno formální hodnocení, dotaz se týkal pouze hodnocení neformálního. Neodpovědělo celkem 5 respondentů a 10 dotázaných se přiklonilo spíše k negativní odpovědi. Více jak polovina zaměstnanců není tedy informována o kritériích, dle kterých je nadřazení hodnotí. Tyto negativní odpovědi jsou výstražným signálem pro hodnotitele dotazovaných zaměstnanců, tedy mistra ve výrobě a vedoucího skladu. Je nezbytné všechny pracovníky seznámit s úkoly, a také kritérii, podle kterých jsou hodnoceni.

5. Je Vám v rámci hodnocení Vašeho pracovního výkonu poskytována zpětná vazba?

Tabulka č. 4.5 Otázka č. 5

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	2	7%
Spíše ano	1	4%
Spíše ne	17	63%
Rozhodně ne	7	26%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Otázka byla zodpověděna všemi dotázanými a v převážné většině odpovědí se vyskytla záporná odpověď, pouze malá část zaměstnanců nepostrádá v hodnocení svými nadřízenými zpětnou vazbu.

Přímí nadřízení by měli více komunikovat s dělníky a poskytovat jim zpětnou vazbu o správném či nesprávném plnění úkolů. Zaměstnanci by se tak mohli zaměřit na případné chyby, odstranit je a svůj pracovní výkon zlepšit.

6. Jakým způsobem je poskytována zpětná vazba v rámci hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Tabulka č. 4.6 Otázka č. 6

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Ústně formou pochvaly, či napomenutím	8	30%
Není mi poskytována	13	48%
Nevyplněno	6	22%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Ze 3 kladných odpovědí na předchozí otázku se dalo předpokládat, že i u tohoto dotazu bude převážná většina reakcí negativní. Záporných odpovědí bylo 13, 6 respondentů neodpovědělo, z čehož může být usuzováno, že zmíněných 6 nevyplněných odpovědí lze považovat spíše za negativní.

Z těchto dvou otázek a odpovědí můžeme být vyvozeno, že i když si zaměstnanci jsou vědomi určité zpětné vazby formou ústní pochvaly či napomenutím, zpětná vazba není častá.

7. Jste chváleni za dobře odvedenou práci?

Tabulka č. 4.7 Otázka č. 7

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	3	11%
Spíše ano	5	18%
Spíše ne	11	41%
Rozhodně ne	8	30%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Na dotaz odpověděli všichni respondenti, přičemž převážná část odpovědí byla záporná. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců postrádá pochvalu za dobře odvedenou práci, což může do jisté míry i zaměstnance demotivovat k lepším pracovním výkonům. Celkově lze tedy shrnout, že společnost by měla dbát na to, aby zaměstnancům byla vždy poskytnuta zpětná vazba, a to buď ve formě pochvaly nebo napomenutí.

8. Prostřednictvím nadřízeného jsou Vám k dispozici informace k vykonávání práce?

Tabulka č. 4.8 Otázka č. 8

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	11	41%
Spíše ano	10	37%
Spíše ne	3	11%
Rozhodně ne	3	11%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Z vyhodnocených odpovědí je patrné, že informovanost v podniku je na dobré úrovni. Pouze 22% ze všech dotázaných zaměstnanců nemá dostatečné informace k vykonávání práce. Zbylých 78% je spokojeno a informovanost v podniku považují za dostatečnou. I

přesto bych společnosti doporučila, aby se podnik zaměřil na tuhle oblast a snažil se zvýšit současnou informovanost na 100%. Je důležité obeznámit zaměstnance nejen s jejich úkoly, ale také s doporučením jak mohou svůj výkon zlepšit, a tím dosáhnout vyššího ohodnocení.

Informovanosti svých zaměstnanců by se měl podnik věnovat, a to především v době, kdy bude zavádět chybějící systém hodnocení. Bude trvat, než si zaměstnanci na nový systém zvyknou, osvojí si jeho způsob používání v praxi a než se jim budou plně řídit. Pokud bude implementace hodnocení pochopena, podnik může dosahovat svých stanovených cílů a případného zlepšení.

9. Je Vám znám způsob Vašeho mzdového ohodnocení?

Tabulka č. 4.9 Otázka č. 9

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	10	37%
Spíše ano	8	30%
Spíše ne	8	30%
Rozhodně ne	1	3%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Dotaz nebyl zodpovězen všemi dotázanými, odpovědi se zdržel jeden zaměstnanec. 18 pracovníků je obeznámeno se způsobem svého mzdového ohodnocení, 8 zaměstnanců si není jistých a jednomu dělníkovi není způsob mzdového ohodnocení znám vůbec. Z vyhodnocení tohoto dotazu vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena s informovaností týkající se ohodnocení, malá část zaměstnanců tyto informace postrádá. Problém je řešitelný zavedením hodnotících formulářů, které vyplní nadřízený a jako zpětná vazba bude předána kopie formuláře zaměstnanci. Jiným doporučením je vypracování a obeznámení zaměstnanců s interními směrnici o způsobu hodnocení a zavedení výkonnostních prémie.

10. Máte možnost ovlivnit svým výkonem výši své celkové mzdy (fixní složka mzdy, osobní ohodnocení)?

Tabulka č. 4.10 Otázka č. 10

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Rozhodně ano	1	4%
Spíše ano	1	4%
Spíše ne	12	44%
Rozhodně ne	13	48%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Odpovědi vyplývající z dotazníků jsou téměř všechny negativního charakteru, což odpovídá reálné situaci v podniku, hodnocení není provázáno s odměňováním. Zaměstnancům je poskytována zpětná vazba jen ve formě pochvaly, či pokárání. Z toho vyplývá, že ať pracuje zaměstnanec lépe, či hůře na výši jeho mzdy to nemá téměř vliv. Jedinou výjimku tvoří případ, kdy ze strany zaměstnance dojde k hrubému porušení pracovní kázně, jako jsou například alkohol, či drogy na pracovišti, je mu odebráno, či sníženo osobní ohodnocení. Odměňování zaměstnanců a osobní ohodnocení v tomto případě ztrácí svůj motivační stimul.

11. Jaká změna ve společnosti by vedla ke zvýšení motivace?

Tabulka č. 4.11 Otázka č. 11

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Finance	17	63%
Organizovanost práce	1	4%
Přístup nadřízeného	2	7%
Nevyplněno	7	26%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Tato otázka byla otevřená, zaměstnanci neměli na výběr žádné možnosti. Více než polovina, si myslí, že ke zlepšení situace by vedlo zvýšení mzdového ohodnocení

zaměstnanců. Vyskytly se i názory, že je třeba zlepšit organizovanost práce, či přístup vedoucích pracovníků, ale tyto 2 zmíněné faktory jsou zastoupeny velmi malým procentem z celkových 100%.

Odpovědi jen potvrzují vhodnost a důležitost zavedení odměn vázaných na pracovní výkon zaměstnance.

12. Vaše pohlaví?

Tabulka č. 4.12 Otázka č. 12

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Žena	2	7%
Muž	21	78%
Nevyplněno	4	15%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Z dotazníku vyplývá, že převážnou část dělnických pozic zastávají ve společnosti muži. Otázka nebyla zodpovězena čtyřmi respondenty.

13. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán(a)?

Tabulka č. 4.13 Otázka č. 13

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
Od 1 roku - do 3 let	1	3%
Od 3 let- do 5 let	5	19%
Více než 5 let	16	59%
Nevyplněno	5	19%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Zaměstnanci vykonávající dělnickou profesi v podniku převážně pracují více než 5 let. Z této skutečnosti lze usuzovat, že jsou společnosti věrní a fluktuace v podniku je malá.

14. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Tabulka č. 4.14 Otázka č. 14

Odpověď	Absolutní počet	Procentuální podíl
25 – 34 let	9	33%
35 – 44 let	10	37%
45 a více let	6	20%
Nevyplněno	3	10%
Celkem	27	100%

Zdroj: autor

Na dotaz odpovědělo 24 respondentů, 3 zaměstnanci údaj nevyplnili. Pracovníci byli rozděleni do 4 věkových kategorií. Nejmladší kategorie nebyla zastoupena ani jedním z dotázaných, nejvíce zaměstnanců pracuje v druhé a třetí věkové kategorii.

4.7 Shrnutí současného systému hodnocení

Hlavní nedostatek spatřuji ve skutečnosti, že v tak velké společnosti není systém hodnocení zaveden. Byla jsem obeznámena, že v podniku je prováděno pouze hodnocení neformální. Z dotazníků a rozhovorů s mistrem a vedoucím skladu vyplynuly skutečnosti, které lze považovat za nedostatky současného neformálního hodnocení.

Hlavním problémem je, že někteří zaměstnanci neformální hodnocení nepovažují za hodnocení jako takové. Výsledky průzkumu prokázaly, že určitá skupina respondentů si není vědoma, že by hodnocení ve společnosti probíhalo. Tato skutečnost může být zapříčiněna i tím, že se jedná pouze o hodnocení neformální, ze kterého nejsou pořizovány žádné záznamy a výsledky hodnocení jsou prezentovány ústně a to pouze ve formě pochvaly, či napomenutí.

Z pohledu vedoucích je problém spatřován v nedostatečné zpětné vazbě, tomu odpovídají i výsledky zjištěné z dotazníků, které byly vyplněny zaměstnanci pracující na dělnické pozici. Převážná většina dotázaných se shodla na tom, že jim není poskytována zpětná vazba a více než polovina zaměstnanců odpověděla, že nemá možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Z tohoto bodu vyplývá další nedostatek, a to jednostranná komunikace.

Další negativní stránkou je skutečnost nemožnost zaměstnance ovlivnit svou pohyblivou složku mzdy. Nejsou motivováni zvyšovat svůj výkon tak, aby dosahovali lepších výsledků.

Společnost nemá vypracovány interní směrnice vymezující tzv. standardní výkon, pomocí kterého by zaměstnanci byli hodnoceni. V podniku také chybí norma týkající se zmetkovitosti, nejsou sledovány ani ukazatele zaměřující se na kvalitu práce, jako je např. počet reklamací.

5 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti jsou v této kapitole popsány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současné situace v podniku, vyšší motivaci zaměstnanců, a také zvýšení jejich spokojenosti.

5.1 Návrh systému hodnocení ve společnosti

Jak již bylo zmíněno, oblast hodnocení zaměstnanců není ve společnosti příliš zpracovaná, je používáno pouze neformální hodnocení, což je dle mého názoru velmi nedostatečné. Cílem práce bylo zhodnocení současné situace systému hodnocení, na základě zpracování dat nalézt nedostatky systému a navrhnout opatření, která budou eliminovat negativní skutečnosti současného hodnocení. V kapitole je popsán návrh, jakým způsobem by mělo hodnocení zaměstnanců vykonávající dělnickou profesi probíhat, aby byli zaměstnanci motivováni podávat lepší pracovní výkony, které budou na základě formálního hodnocení provázány s odměňováním.

V pozici hodnotitelů budou vystupovat přímí nadřízení. Hodnocení bude jak neformální, průběžné, tak i formální, v pravidelných časových intervalech. Formální hodnocení by mělo probíhat čtvrtletně, pomocí hodnotících formulářů, ve kterém je využita metoda hodnotící stupnice. Jeho součástí bude také hodnotící rozhovor, zaměřený na skutečnosti týkající se pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců za hodnocené období. Hodnotící formuláře a formuláře používané při rozhovorech budou založeny v osobních složkách zaměstnanců na personálním oddělení, které bude současně dohlížet na dodržování systému hodnocení.

Před samotným zavedením systému bude nezbytné, aby zaměstnanci byli podrobně a včas seznámeni s jeho pravidly, průběhem a kritérii, podle kterých budou hodnoceni. Kritéria hodnocení by měla být nastavena takovým způsobem, aby byl zaměstnanec motivován ke zlepšení pracovních výkonů. Hodnocení zaměstnanců by mělo být provázáno s odměňováním. Toho je možné dosáhnout v případě, pokud zaměstnancům bude poskytována fixní složka mzdy, která se nemění, a pohyblivá část závislá na monitorování pracovního výkonu konkrétní osoby. Pohyblivá složka mzdy bude vyplacena čtvrtletně

v závislosti na dosažení bodů v rámci hodnotících formulářů (viz příloha č. 3 Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře).

V hodnotícím formuláři je stanoveno celkem 6 kritérií, která jsou rozdělena na 2 skupiny. První část tvoří kritéria zaměřená na schopnosti, dovednosti, samostatnost zaměstnance, jeho kreativitu a v neposlední řadě také disciplinovanost zaměstnance (např. dodržování pracovní kázně, bezpečnosti, používání pracovních pomůcek atd.). Druhou část hodnotících kritérií je možno zařadit do kategorie dodržování norem (např. včasnost při vyhotovení výrobků na zakázku, nebo dodržování kvality, se kterou souvisí snaha o co nejnížší zmetkovitost), které v současnosti v podniku chybí a nejsou nastaveny.

Každému kritériu je přiřazena škála bodů, pomocí které lze rozlišit jednotlivé pracovní výkony zaměstnanců. Celkem zaměstnanci mohou dosáhnout 20 bodů v rámci dvou skupin kritérií. První, jak už bylo zmíněno, tvoří kritéria orientovaná na schopnosti a dodržování pravidel stanovených ve společnosti zaměstnancem. Vzhledem k tomu, že i mistr označil kritéria spadající do druhé skupiny, tzv. výsledková kritéria, za důležitější než kritéria tvořící první skupinu, je jim přidělena větší část proměnlivé složky mzdy, tedy 7%. Kritériím orientovaným na schopnosti, kreativitu a samostatnost a kázeň, je celkem v rámci hodnotícího formuláře přiřazeno 12 bodů, což tvoří 5% v rámci pohyblivé složky mzdy. Výsledkovými kritérii je včasnost a zmetkovitost v celkové výši 7% z proměnlivé složky mzdy. Dále zaměstnanci budou mít k dispozici 3% z pohyblivé složky mzdy, tato výše mimořádné odměny bude závislá na úspěších společnosti za rok. Pro zavedení spravedlivého systému odměňování je důležité vypracovat také interní směrnici, která jasně stanoví velikost pohyblivé složky mzdy v rámci dosažených bodů.

Tabulka č. 5.1 Rozdělení kritérií

Kritérium	Počet bodů	% z pohyblivé složky mzdy
Plnění norem	8	7%
Schopnosti, dodržování pravidel	12	5%
Výsledek hospodaření		3%
Celkem	20	15%

Zdroj: autor

5.2 Pravidla hodnotícího rozhovoru

Vysvětlení pojmu hodnotící rozhovor je popsán v kapitole 2.20 *Hodnotící rozhovor*. Rozhovory jsou zaměřeny především na pracovní výkon zaměstnance, sdělení závěrů hodnocení a případně nalezení způsobu, či opatření, která pomohou ke zlepšení jeho pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance. Rozhovory v rámci hodnocení budou prováděny se všemi zaměstnanci vykonávajícími dělnickou profesi jednou ročně a bude veden přímým nadřízeným, kterým je v případě dělníků mistr a vedoucí skladu. Hovorů by se měl účastnit také personalista, jehož úkolem bude sledovat, zda jsou dodržována pravidla hodnotícího rozhovoru a nestrannost hodnotitele.

Hodnotitel je povinen se předem na pohovor se zaměstnancem připravit a prostudovat si průběžné hodnotící formuláře. Dopředu si promyslet obsah rozhovoru, který by se měl konat v klidné ničím nerušené místnosti.

Základní pravidla hodnotícího rozhovoru:

- rozhovor by měl být veden v pozitivním duchu,
- měl by být vysvětlen důvod rozhovoru a jeho cíl,
- důvod kritiky, či pochvaly by měl být jasně vysvětlen,
- komunikace mezi hodnoceným a hodnotitelem by měla být oboustranná a otevřená, zaměstnanec by měl mít příležitost se k hodnocení vyjádřit,
- v závěru by měl hodnotitel shrnout výkon zaměstnance za určité období, případně navrhnout řešení k zlepšení pracovního výkonu (rekvalifikace, školení, přesun na jinou pracovní pozici),
- rozhovor by neměl trvat déle než 30 minut a měl by být zakončen povzbuzením zaměstnance.

Hodnotitel by se měl vyvarovat subjektivnímu přístupu a předsudkům vůči zaměstnancům. Předmětem hodnocení by měl být zaměstnancův výkon a ne jeho osoba, či jeho charakter.

Při hodnotícím rozhovoru budou výsledky zaznamenány do Formuláře k hodnotícímu rozhovoru (viz. příloha č. 4), který bude uchováván personálním oddělením, další kopie bude předána nadřízenému, aby měl možnost nahlédnout, jakým způsobem se u hodnoceného zaměstnance vyvíjela jeho pracovní činnost, zda došlo ke zlepšení či nikoli. Poslední kopie bude předána hodnocenému zaměstnanci, aby získal přehled o tom, jak hodnotitel posuzuje jeho vykonanou práci, tím pádem měl přehled o zpětné vazbě a bylo mu známo, na jakou oblast je nutné se zaměřit, aby zlepšil své pracovní výsledky.

5.3 Příprava hodnotitelů a hodnocených

Před tím, než budou hodnotící formuláře a hodnotící rozhovory uvedeny do praxe, hodnotitelé by měli být proškoleni a měli by být informováni o zásadách a pravidlech jak systému hodnocení, tak hodnotícího rozhovoru. Toto proškolení je možné zajistit prostřednictvím vnějšího subjektu. V dnešní době se na oblast hodnocení zaměřuje mnoho agentur a na internetu je možné najít nespočet školicích kurzů. Hodnotitelé by měli být proškoleni v rámci hodnotícího rozhovoru, zároveň by měli být obeznámeni s celým systémem hodnocení, a to takovým způsobem, aby jim byl znám nejen postup jak se chovat při hodnocení, ale také jak hodnotit a jakým způsobem přidělovat zaměstnancům body u jednotlivých kritérií v rámci hodnocení.

Další skupinou, které je potřeba vysvětlit nový systém hodnocení před tím, než bude uveden v praxi, jsou zaměstnanci pracujících na dělnických pozicích v podniku, kteří vystupují v roli hodnoceného. Podnik by je měl podrobně seznámit s cíli hodnocení, účelem, možnými výsledky hodnocení a v neposlední řadě také metodami a postupy, kterými bude činnost prováděna. Pokud by společnost tenhle krok neučinila, mohlo by dojít k tomu, že nový systém hodnocení by se setkal s vlnou odporu a nepochopením.

5.4 Význam a cíle hodnocení

Tato část práce je věnovaná konkrétním cílům hodnocení, kterých by mělo být dosaženo zavedením formálního hodnocení ve zmíněném podniku. Obecně jsou cíle a význam hodnocení popsány v teoretické části práce.

Mezi hlavní cíle hodnocení patří:

- stanovit kritéria hodnocení, dle kterých bude zaměstnanci přiřazena velikost proměnlivé složky mzdy,
- kritéria hodnocení musí být jednoduchá, výstižná a objektivní,
- poskytovat hodnoceným zaměstnancům zpětnou vazbu v rámci jejich vykonané práce,
- provázat odměňování s hodnocením, aby zaměstnanci byli motivováni neustále zvyšovat a zlepšovat svůj pracovní výkon, jelikož velikost finančního ohodnocení je jednou z nejsilnějších složek ovlivňující motivaci zaměstnanců.

Význam a cíle hodnocení budou splněny, a to pouze v případě, pokud budou hodnocení a hodnotitelé obeznámeni s fungováním systému hodnocení a jeho kritérii.

5.5 Návrh hodnotících kritérií

Jak již bylo zmíněno, práce se zabývá návržením systému hodnocení pro dělnické pozice. Dle mého názoru je nejdůležitější stanovit škálu hodnotících kritérií, pomocí kterých nebude obtížné rozlišit výkony jednotlivých pracovníků a provázat hodnocení zaměstnanců s jejich odměňováním, a tím zvýšit jejich motivaci. Kritéria sloužící k hodnocení musí být stanovena jasně a jednoznačně, tak aby nedocházelo k nárůstu administrativní náročnosti systému a měla by mít motivační účinek na zaměstnance. Doporučuji hodnotit zaměstnance pomocí hodnotícího formuláře, na základě bodové škály, kdy mistr při hodnocení vybere u jednotlivých kritérií možnost, nejlépe odpovídající reálnému výkonu zaměstnance a která je

ohodnocena určitým počtem bodů. V závěru hodnocení bude sečten počet dosažených bodů, který bude odpovídat počtu procent náležitých zaměstnanců z proměnlivé složky mzdy.

5.5.1 Kritéria orientovaná na schopnosti zaměstnanců a dodržování pravidel

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana**

Zaměstnanci by měli dodržovat pravidla stanovené pracovním řádem společnosti, dbát na bezpečnost práce v rámci zákona týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

- **Pracovní kázeň**

Neměly by být porušovány nařízení týkající se stanovení pracovní doby (jako jsou příchody a odchody, využívání pracovních přestávek) a nemělo by být opomenuto ani hrubé porušení pracovní kázně jako je například alkohol, či kouření na pracovišti.

- **Navrhování inovací**

Zaměstnanci mohou navrhnout zlepšovací návrhy, které umožní společnosti ušetřit náklady. Jedná se především o zlepšení týkající se průběhu výroby nebo zvýšení bezpečnosti na pracovišti.

- **Samostatnost zaměstnance**

Pozornost by měla být věnovaná i tomu, jak jsou zaměstnanci samostatní. Zda ke své práci potřebují rady ostatních pracovníků, či mistra, nebo naopak mistrům práci šetří a jsou schopni pomoci se zapracováním nového zaměstnance.

5.5.2 Kritéria orientovaná na plnění norem

- **Zmetkovitost**

Jde o jeden z nejdůležitějších ukazatelů, podle kterého je ve společnosti sledovaná kvalita práce jednotlivých zaměstnanců.

- **Včasnost**

Jedná se o kritérium sledující především dodržování lhůty, ve které je nutno vyrobit či připravit výrobky pro jednotlivé odběratele.

Vztahy na pracovišti, postoj k týmové práci a osobní přístup zaměstnance jsem do hodnotících kritérií, i když byly dotázanými vedoucími zmíněny, nezařadila, jelikož jsou velmi obtížně měřitelná.

5.6 Návrh hodnotícího formuláře

Hodnotící formulář včetně metodiky přidělení bodů jednotlivým zaměstnancům tvoří přílohu č. 2 a č. 3. Jak již bylo zmíněno, kritéria hodnocení se dělí do dvou kategorií, přičemž první skupina je orientována na schopnosti, kreativitu zaměstnance, ale také dodržování bezpečnosti či pravidel na pracovišti. Pravidla pro přidělení bodů v rámci této skupiny u jednotlivých kritérií jsou popsána v následujícím textu.

Samostatnost se většinou bude odvíjet od skutečnosti jak je pracovník schopen vykonávat své zaměstnání bez nutnosti dozoru od kolegů, či svých nadřízených. V případě, že zaměstnanec není schopen pracovat bez pomoci a následné kontroly od vedoucího zaměstnance, či svého kolegy a dopouští se chyb, není mu přidělen žádný bod. Jestliže zaměstnanec ke svému pracovnímu výkonu potřebuje instrukce, jakým způsobem má být práce vykonána a je nutné úkoly průběžně kontrolovat, v takovém případě mohou hodnotitelé, kterými jsou mistři, hodnoceného zaměstnance zařadit do vyšší kategorie samostatnosti a přidělit zaměstnanci 1 bod. Pokud zaměstnanec zvládá svou práci sám, k chybám dochází jen zřídka, jsou mu přiděleny 2 body. V případě, že jde o zaměstnance, který je schopný vykonávat svou práci takovým způsobem, že je schopný ušetřit práci svému nadřízenému, nebo pro něj není obtížné poradit svým kolegům jakým způsobem splnit určitý úkol, je mu přiděleno nejvyšší ohodnocení, tedy 3 body.

Pracovní kázeň je velmi důležitým kritériem. Jeho úkolem je sledovat přestupky menší závažnosti. Může se jednat například o pozdní příchody do práce, dřívější odchody ze zaměstnání, nedodržení délky přestávky atd. Jestliže zaměstnanec poruší pracovní kázeň, a to hrubým způsobem jako je alkohol, či drogy na pracovišti, nebo v případě neomluvení

absence zaměstnance, nenahlášení dovolené a mnoho dalších, tato skutečnost vede v praxi velmi často k okamžité výpovědi ze strany zaměstnavatele. Záleží, jakým způsobem posoudí vedení závažnost přestupku. V případě neukončení pracovního poměru není zaměstnanci přidělen žádný bod, ale je napomenut a upozorněn, pokud se nežádoucí situace bude opakovat, nebo se dopustí jiného, i drobnějšího přestupku, na možnost výpovědi ze strany zaměstnavatele. Pokud se zaměstnanec dopouští přestupků drobnější povahy (např. nedodržení pracovní doby), není mu přidělen žádný bod. Jestliže jsou přestupky častého charakteru s malým časovým odstupem, zaměstnanec je napomenut, při jejich neodstranění může být pracovní poměr s ním opět ukončen. Pokud se zaměstnanec dopustí méně jak 2 drobných přestupků měsíčně, bude ohodnocen jedním bodem. Hodnocenému jsou přiznány 2 body, ale jen v případě jednoho méně závažného nedodržení pracovní kázně. Jestliže jsou dodržovány veškeré stanovené předpisy a nedochází k porušování pracovní kázně, jsou zaměstnanci přiděleny body 3.

Dalším doporučeným kritériem je **navrhování inovací**, které má podpořit kreativitu zaměstnance a snažit se o zdokonalování pracovních postupů jak v oblasti výroby, tak i v rámci BOZP. Podmínkou je, aby navržené kritérium bylo přijato a zavedeno do praxe. Jeho důležitou součástí musí být užitečnost, ať už ve smyslu ušetření nákladů nebo zjednodušení či zlepšení výrobního procesu. Pokud zaměstnanec nepředloží žádný zlepšovací návrh, který by byl přijat, je zařazen do kategorie zaměstnanců, kterým není přidělen žádný bod. V případě, že návrh zaměstnance bude přijat a zaveden do praxe, je mu přidělen 1 bod, jestliže zaměstnanec předloží jeden návrh, budou mu přiděleny body 2, v případě navržení více jak dvou opatření, které bude implementováno do praxe, má nárok na přidělení 3 bodů.

Dodržování kritéria **BOZP**, či **PO** je nezbytností. V opačném případě, se zvyšuje pravděpodobnost pracovního úrazu. Pro společnost tato skutečnost znamená zvýšení mzdových nákladů v důsledku vyplácení nemocenské dovolené a mzdy zaměstnance, který zastupuje zraněného pracovníka. Pokud zaměstnanec ohrozí svým chováním svoje zdraví, nebo zdraví ostatních pracujících tím, že nebude dodržovat pravidla BOZP, PO nebo bude opakovaně porušovat nařízení týkající se ochranných pomůcek při práci (jako je pracovní helma, rukavice, ochranné brýle, či sluchátka při práci v hlučném prostředí) nebude mu přidělen žádný bod. Opět stejně jako u kritéria dodržování pracovní kázně, pokud zaměstnanec výrazně ohrozí svým přičiněním své zdraví či kolegů, může tato skutečnost vést i k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Jestliže zaměstnanec dodržuje bezpečnost práce a vedoucí je nucen ho napomínat v situacích týkajících se drobných

přestupků více jak jednou měsíčně (např. používání ochranných pomůcek), je mu přidělen 1 bod. V případě, že zaměstnanec dodržuje nařízení týkající se bezpečnosti a vedoucí je nucen napomenout podřízeného jednou v rámci hodnoceného období za drobný přestupek, jsou zaměstnanci přiděleny body 2. Poslední možnost se týká zaměstnanců, kteří dodržují bezpečnost a používají ochranné pracovní pomůcky vždy, je jim přidělena částka ve výši 3 bodů.

Velkým nedostatkem podniku je skutečnost, že nemá nastaveny normy, či interní směrnici, které by měly být dodržovány v rámci jednotlivých pracovních výkonů. Následující navržená kritéria jsou orientována právě na tuhle oblast. Dohromady mohou zaměstnanci v rámci zmíněných kritérií dosáhnout 8 bodů (4 body za zmetkovitost, 4 body za včasnost), které tvoří celkem 7% z proměnlivé složky mzdy.

Dalším velmi důležitým kritériem je **zmetkovitost**. Tento ukazatel sleduje kvalitu práce jednotlivých zaměstnanců. Výrazným nedostatkem je, že v podniku není stanovena stupnice zmetkovitosti. Jako každý jiný podnik se i společnost STOMIX, s.r.o. snaží o nulovou zmetkovitost. U zaměstnanců je v rámci neformálního hodnocení tento ukazatel sledován, ovšem opět je jim poskytnuta zpětná vazba pouze v podobě pochvaly, či pokárání. V případě, že společnost nastaví škálu zmetkovitosti, dle které budou zaměstnancům přidělovány body v rámci formálního hodnocení čtvrtletně, lze předpokládat, že zaměstnanci budou více motivováni pracovat kvalitněji, aby jim proměnlivá složka nebyla krácena. Pro mě jako laika je velmi obtížné stanovit stupnici zmetkovitosti, proto místo číselných hodnot v hodnotícím formuláři je použity neznámé. Opět jako u předešlých kritérií jsou body přidělovány v závislosti na zaměstnancově pracovním výkonu.

Posledním navrženým kritériem je **včasnost**. Tento ukazatel sleduje schopnost zaměstnanců dodržovat lhůtu výroby u jednotlivých zakázek. Výrobky by měly být hotové 4 dny před tím, než odběratel obdrží požadované výrobky, aby společnost měla možnost zkontrolovat kvalitu jednotlivých výrobků. Zmíněné kritérium obsahuje na rozdíl od předešlých ukazatelů pouze 2 možnosti, a to případ, kdy zaměstnanec dodrží lhůtu výroby, jsou mu přiděleny 4 body, druhou možností je situace, kdy požadovaný termín není dodržen, v takovém případě zaměstnanci není přidělen žádný bod.

Tabulka č. 5.2 Přidělení počtu bodů hodnocenému zaměstnanci v rámci včasnosti zakázky

Včasnost	Počet bodů
Splnění termínu	4
Nesplnění termínu	0

Zdroj: autor

Maximálně může zaměstnanec z hodnotícího formuláře obdržet 20 bodů, přičemž první skupině kritérií je přiděleno 5% a druhé 7% z proměnlivé složky mzdy. Jednotlivé body získané v rámci hodnocení prostřednictvím hodnotícího formuláře, které budou vyplňovány nadřízenými (mistr, vedoucí skladu) čtvrtletně odpovídají stanovenému procentu (viz tabulka č. 5.4 a 5.6) z proměnlivé složky mzdy.

A+B+C+D+E= 1 skupina kritérií

F+G= 2 skupina kritérií

1+2= dosažený počet bodů

Velikost počtu bodů a výše pohyblivé složky mzdy se bude odvíjet od výkonu zaměstnance, disciplíny k respektování pravidel, kreativity a mnoho dalších aspektů. Záleží pouze na zaměstnanci samotném, zda se bude snažit, aby jeho pracovní výsledky byly co nejlepší, a tím pádem i výše jeho mzdy odpovídala jeho kvalitám.

Tabulka č. 5.3 Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře (I. kritéria)

Jméno hodnoceného			Jméno hodnotitele	
I. Skupina - kritéria orientovaná na schopnosti, kázeň, kreativitu	Značka	Kritérium	Počet bodů	Slovní interpretace
	A	Samostatnost	0	Velmi nízká samostatnost, dopouštění se chyb
			1	Částečná samostatnost zaměstnance, nutnost poskytnutí informací k pracovnímu výkonu a kontrola a vedoucího
			2	Zaměstnanec práci zvládá, nutné jen občasné kontroly vedoucího
			3	Úplná samostatnost, zaměstnanec je schopen ušetřit čas vedoucímu
	Získaný počet bodů			
	B	Pracovní kázeň	0	Hrubé porušení pracovní kázně, časté drobné přestupky (více jak 3 za měsíc)
			1	Maximálně 2 drobné přestupky za měsíc
			2	Maximálně 1 drobný přestupek za měsíc
			3	Úplné dodržování pracovní kázně
	Získaný počet bodů			
	C	BOZP, PO	0	Zavinění pracovního úrazu a ohrožení bezpečnosti vinou zaměstnance, nepoužívání OPP (více jak 3 napomenutí)
			1	Drobné nedodržování BOZP, PO (2-3 napomenutí vedoucím)
			2	Drobné nedodržování BOZP, PO (1 napomenutí vedoucím)
			3	Dodržování BOZP, PO, používání OPP
	Získaný počet bodů			
	D	Zlepšovací návrhy	0	Zaměstnanec nepředloží žádný zlepšovací návrh
			1	Zaměstnanec předloží 1 zlepšovací návrh
			2	Zaměstnanec předloží 2 zlepšovací návrhy
			3	Zaměstnanec předloží více než 2 zlepšovací návrhy
	Získaný počet bodů			
	Celkový počet dosažených bodů			

Zdroj: autor

Tabulka č. 5.4 Metodika přidělení bodů - kritéria orientovaná na schopnosti, kreativitu, dodržování kázně

I. Kritéria orientovaná na schopnosti, kreativitu, kázeň	
Škála bodů	Procenta
Celkem bodů 12	Celkem 5%
0-2	0
3-5	1,25%
6-8	2,5%
9-10	3,75%
11-12	5%

Zdroj: autor

Tabulka č. 5.5 Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře (II. kritéria)

Jméno hodnoceného			Jméno hodnotitele	
II. skupina kritérií orientovaná na plnění norem	Značka	Kritérium	Počet bodů	Slovní interpretace
	E	Včasnost	0	Nesplnění termínu
			4	Splnění termínu
	Získaný počet bodů			
	F	Zmetkovitost	0	Zmetkovitost \geq W%
			1	$Z\% \leq$ zmetkovitost $<$ W%
			2	$Y\% \leq$ zmetkovitost $<$ Z%
			3	$X\% \leq$ zmetkovitost $<$ Y%
			4	Zmetkovitost $<$ X%
	Získaný počet bodů			
	Celkový počet dosažených bodů			

Zdroj: autor

Tabulka č. 5.6 Metodika přidělení bodů – kritéria orientovaná na plnění norem

II. Kritéria orientovaná na plnění norem	
Škála	Procenta
Celkem 8 bodů	Celkem 7%
0-1	0
2-3	1,75%
4-5	3,5%
6-7	5,25%
8	7%

Zdroj: autor

6 Závěr

Každému managementu v podniku je známo, že základním kamenem úspěchu společnosti jsou schopní, kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci. Aby bylo dosaženo požadovaných cílů, je nutné mít zaveden fungující systém hodnocení orientovaný jak na pracovní výkony, tak i chování zaměstnanců na pracovišti. Je důležité si uvědomit, že cílem hodnocení zaměstnance je nejen analýza výkonu jednotlivých pracovníků, ale také to, že hodnocení tvoří důležitý podklad pro odměňování, motivaci a v neposlední řadě je velmi důležitou činností poskytující zaměstnanci zpětnou vazbu. Vzhledem ke skutečnosti, že neexistuje jeden ideální vzor systému hodnocení aplikovatelný na všechny organizace, je nutné přistupovat ke každému podniku a pracovní pozici individuálně.

Hlavním cílem práce bylo analyzovat systém hodnocení vybrané společnosti STOMIX spol. s r.o., vyhodnotit jeho funkčnost a navrhnout jistá doporučení, které by vedly ke zlepšení stávající situace. Práce obsahuje tři stěžejní části, a to teoretickou, praktickou a část projektovou.

Teoretická část je věnována obecně systému hodnocení, kritériím, metodám a pravidlům hodnocení.

Další kapitolu tvoří část praktická, kde je představena společnost, ve které jsem analyzovala zavedený systém hodnocení zaměstnanců. Práce je zaměřena pouze na systém hodnocení dělnických profesí. Informace jsem získávala pomocí rozhovorů s mistrem, vedoucím skladu, kteří vystupují v pozici přímého nadřízeného a v neposlední řadě také konzultacemi s personalistou. Bylo mi objasněno a vysvětleno, že v podniku není systém hodnocení propracován a téměř vůbec zaveden, což se mi potvrdilo i po vyhodnocení dotazníkového šetření prováděného v podniku, kde respondenty byli zaměstnanci vykonávající dělnickou profesi. Ve společnosti je prováděno jen neformální hodnocení, u kterého je výstupem pouze slovní ohodnocení v podobě pochvaly, či pokárání zaměstnance jeho nadřízeným, což je dle mého názoru pro zaměstnance značně demotivující.

V další části práce, která byla věnovaná návrhům a doporučením na základě získaných informací a teoretických poznatků navrhuji společnosti cestu jak aplikovat určitá opatření, která by vedla k zavedení úspěšného systému hodnocení zaměstnanců.

Z vyhodnocených dotazníků bylo zjištěno, že většině zaměstnanců není poskytována zpětná vazba v rámci jejich hodnocení. Důležitým zjištěním dále je, že si někteří zaměstnanci při stávajícím systému vůbec neuvědomují, že by hodnocení jejich pracovního výkonu, i když neformální, probíhalo. V neposlední řadě nedostatek spatřuji také v neprovázání hodnocení s odměňováním.

Hlavním návrhem, který společnosti doporučuji je zavést pravidelné, formální hodnocení, které mělo být prováděno čtvrtletně na základě hodnotících formulářů a pomocí hodnotících rozhovorů. Při hodnotících rozhovorech budou přítomni hodnocený zaměstnanec, hodnotitel zastoupený přímým nadřízeným (mistrem, vedoucím skladu) a personalista, který bude dohlížet na dodržování pravidel hodnocení. Předmětem hodnotícího rozhovoru by měl být pracovní výkon zaměstnance v rámci hodnoceného období a navržení jednotlivých opatření, která povedou k odstranění negativních skutečností v zaměstnancově výkonu. Hodnotící rozhovor bude vycházet především z hodnotících formulářů, vyplněné přímým nadřízeným. Výsledky budou zaznamenány do hodnotících archů, které budou uchovávány na personálním oddělení.

Ve společnosti bude zachováno i neformální hodnocení, v rámci kterého je nutné zaměřit se na poskytování zpětné vazby zaměstnancům, a to vždy, buď ve formě pochvaly, či napomenutí od nadřízeného.

Aby mohlo být hodnocení provázáno s odměňováním, bylo nejprve nutné stanovit jednotlivá kritéria, dle kterých budou zaměstnanci hodnoceni. Při jejich navrhování jsem vycházela především z názorů mistra a vedoucího skladu, jelikož vystupují v pozici přímého nadřízeného a právě oni znají nejlépe povahu jejich práce a dle mého názoru jsou těmi nejkompetentnějšími osobami stanovit objektivní kritéria.

Zaměstnanci je poskytována fixní a proměnlivá složka mzdy, jejíž výše se nemění, takže nelze jednotlivé výkony zaměstnanců spravedlivě ohodnotit. Doporučuji společnosti, aby zaměstnanci byla poskytována proměnlivá složka mzdy v celkové výši 15% ze základní mzdy.

V příloze je obsažen i hodnotící formulář, který je sestaven celkem z šesti kritérií dělících se do dvou skupin.

První skupina je tvořena kritérii orientovanými především na schopnosti, kreativitu zaměstnance, dodržování pracovní kázně a bezpečnosti práce na pracovišti. Zaměstnanci mohou v rámci každého kritéria získat od nuly, do tří bodů. Výše získaných bodů bude záviset

na zaměstnancově pracovním výkonu a jeho chování na pracovišti. Dohromady v rámci první skupiny kritérií může zaměstnanec dosáhnout celkem 12 bodů, což představuje 5% z celkové proměnlivé složky mzdy.

Druhou skupinu tvoří kritéria zaměřená na plnění norem při jednotlivých pracovních výkonech zaměstnanců, tzv. výsledková kritéria. Jsou posuzovány pouze dva ukazatelé, a to zmetkovitost a včasnost výroby u jednotlivých zakázek. U obou kritérií je možné dosáhnout až čtyř bodů. Celkem je možné získat v rámci zmíněných kritérií 8 bodů (4 body za zmetkovitost, 4 body za včasnost), které tvoří dohromady 7% z proměnlivé složky mzdy.

Metodika, která popisuje pravidla pro přidělení určitého počtu bodů je obsažena v příloze práce. U zmetkovitosti mohou nastat pouze 2 modelové situace, a to případ, kdy zaměstnanec dodrží stanovené datum výroby, v takovém případě mu jsou přiděleny 4 body, které představují 3,5% z proměnlivé mzdy. Druhá situace nastane v případě nedodržení lhůty výroby, které pro zaměstnance znamená nulový počet bodů a nemožnost přidělení 3,5% z proměnlivé složky mzdy. Jak již bylo zmíněno, výsledková kritéria tvoří celkem 7% z proměnlivé složky mzdy, zbývajících 3,5% připadá na zmetkovitost. I v rámci zmetkovitosti může zaměstnanec dosáhnout 4 bodů. Pro mě jako laika bylo velice obtížné stanovit škálu procent, na které závisí počet přidělených bodů v rámci zmetkovitosti, z toho důvodu jsou místo čísel použity neznámé (x, y, z, w). Jelikož i mistr označil výsledková kritéria za důležitější, je jim přiděna vyšší procentuální část než kritériím spadajícím do první kategorie.

Dle dosažených bodů je zaměstnanci přiřazeno určité procento z proměnlivé složky mzdy, která je v rámci kritérií stanovena na 12 %, zbývajících 3% jsou zaměstnanci poskytována v závislosti na úspěších společnosti za rok.

Díky zavedení formálního systému hodnocení bude zaměstnanec motivován dosahovat lepších pracovních výsledků a bude se snažit o to, aby mu proměnlivá složka mzdy nebyla krácena. Je nezbytné objasnit systém hodnocení všem zúčastněným osobám, aby nedocházelo ke zbytečným chybám, či odmítání systému hodnocení. V neposlední řadě je také důležité zajistit školení hodnotitelů, kteří po jeho absolvování budou schopni sami navrhnout určitá řešení svým zaměstnancům jak odstranit nedostatky, jak dosáhnout zlepšení, nebo jak správně zaměstnance pochválit za odvedenou práci.

Jedná se však pouze o doporučení a bude záležet jen na rozhodnutí managementu společnosti, zda se rozhodne navržená opatření realizovat. V případě, že podnik zavede

system formálního hodnocení, bude tato skutečnost pozitivně ovlivňovat zaměstnancův pracovní výkon a zvýší se tak jejich pracovní nasazení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. GRAHAM, H. T.; BENNET, R. *Human Resources management*. Seventh edition London: Pitman Publishing, 1992. 420s. ISBN 0 7121 0844 0
6. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
7. KAŇÁKOVÁ Z.; BLÁHA J.; BABICOVÁ J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
8. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
10. www.stomix.cz
11. PŠENČÍKOVÁ, Z. *Motivace zaměstnanců*. Bakalářská práce, 2009. 61 s.

SEZNAM ZKRATEK

BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
AC	Assessment Centre
ETICS	External Thermal Insulation Composite Systems
THP	technicko – hospodářský pracovník
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
MBO	Management By Objectives

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 2.1	Oblasti hodnocení
Obrázek č. 2.2	Model 360° zpětné vazby
Obrázek č. 3.1	Sídlo společnosti STOMIX, s.r.o. v Žulové
Obrázek. č. 3.2	Zastoupení firmy STOMIX, s.r.o. v České republice

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 4.1	Otázka č. 1 Je prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
Tabulka č. 4.2	Otázka č. 2 Jak často je prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
Tabulka č. 4.3	Otázka č. 3 Máte možnost se k výsledkům Vašeho hodnocení vyjádřit?
Tabulka č. 4.4	Otázka č. 4 Jsou Vám známa kritéria hodnocení?
Tabulka č. 4.5	Otázka č. 5 Je Vám v rámci hodnocení Vašeho pracovního výkonu poskytována zpětná vazba?
Tabulka č. 4.6	Otázka č. 6 Jakým způsobem je poskytována zpětná vazba v rámci hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
Tabulka č. 4.7	Otázka č. 7 Jste chváleni za dobře odvedenou práci?
Tabulka č. 4.8	Otázka č. 8 Prostřednictvím nadřízeného jsou Vám k dispozici informace k vykonávání práce?
Tabulka č. 4.9	Otázka č. 9 Je Vám znám způsob Vašeho mzdového ohodnocení?
Tabulka č. 4.10	Otázka č. 10 Máte možnost ovlivnit svým výkonem výši své celkové mzdy (fixní složka mzdy, osobní ohodnocení)?
Tabulka č. 4.11	Otázka č. 11 Jaká změna ve společnosti by vedla ke zvýšení motivace?
Tabulka č. 4.12	Otázka č. 12 Vaše pohlaví?
Tabulka č. 4.13	Otázka č. 13 Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán(a)?
Tabulka č. 4.14	Otázka č. 14 Do jaké věkové kategorie se řadíte?
Tabulka č. 5.1	Rozdělení kritérií
Tabulka č. 5.2	Přidělení počtu bodů hodnocenému zaměstnanci v rámci včasnosti zakázky
Tabulka č. 5.3	Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře (I. kritéria)
Tabulka č. 5.4	Metodika přidělení bodů - kritéria orientovaná na schopnosti, kreativitu, dodržování kázně
Tabulka č. 5.5	Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře (II: kritéria)
Tabulka č. 5.6	Metodika přidělení bodů – kritéria orientovaná na plnění norem

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře
Příloha č. 3	Hodnotící formulář
Příloha č. 4	Formulář k hodnotícímu rozhovoru

Příloha č. 1 Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

studuji již pátým rokem obor management na VŠB-TU Ostrava a chtěla bych Vás požádat o pravdivé vyplnění otázek v dotazníku, který bude sloužit jako podklad k mé diplomové práci na téma „Hodnocení zaměstnanců“. Jejím cílem je analyzovat současný systémem hodnocení, odhalit a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení případných nedostatků. Veškeré informace jsou anonymní. Předem Vám děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci.

Bc. Zuzana Pšenčíková

Zatrhněte prosím jednu možnost, která nejlépe odpovídá reálné situaci.

1. rozhodně ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. rozhodně ne

1. Je prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Jak často je prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- a. týdně
- b. měsíčně
- c. čtvrtletně
- d. pololetně
- e. ročně
- f. dle potřeby
- g. není prováděno
- h. v jiném časovém intervalu (uved'te prosím v jakém)

.....

.....

.....

3. Máte možnost se k výsledkům Vašeho hodnocení vyjádřit?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Jsou Vám známa kritéria hodnocení?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Je Vám v rámci hodnocení Vašeho pracovního výkonu poskytována zpětná vazba?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Jakým způsobem je poskytována zpětná vazba v rámci hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- a. ústně formou pochvaly či napomenutím
- b. písemně
- c. plánovaným rozhovorem s nadřízeným
- d. není mi poskytována
- e. jiným způsobem (uveďte prosím jakým)

.....

.....

.....

7. Jste chváleni za dobře odvedenou práci?

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Prostřednictvím nadřízeného jsou Vám k dispozici informace k vykonávání práce?

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Je Vám znám způsob stanovení Vašeho mzdového ohodnocení?

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Máte možnost ovlivnit svým výkonem výši své celkové mzdy (fixní složka mzdy, osobní ohodnocení)?

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Jaká změna ve společnosti by vedla ke zvýšení pracovního výkonu?

.....

.....

.....

12. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a. v rámci zkušební doby – do 1 roku
- b. od 1 roku – do 3 let
- c. od 3 let – do 5 let
- d. od 5 let a více

13. Vaše pohlaví je?

- a. muž
- b. žena

14. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- a. 18 – 24 let
- b. 25 – 34 let
- c. 35 – 44 let
- d. 45 a více let

Příloha č. 2 Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře kritéria I

Jméno hodnoceného			Jméno hodnotitele	
III. Skupina - kritéria orientovaná na schopnosti, kázeň, kreativitu	Značka	Kritérium	Počet bodů	Slovní interpretace
	A	Samostatnost	0	Velmi nízká samostatnost, dopouštění se chyb
			1	Částečná samostatnost zaměstnance, nutnost poskytnutí informací k pracovnímu výkonu a kontrola a vedoucího
			2	Zaměstnanec práci zvládá, nutné jen občasné kontroly vedoucího
			3	Úplná samostatnost, zaměstnanec je schopen ušetřit čas vedoucímu
	Získaný počet bodů			
	B	Pracovní kázeň	0	Hrubé porušení pracovní kázně, časté drobné přestupky (více jak 3 za měsíc)
			1	Maximálně 2 drobné přestupky za měsíc
			2	Maximálně 1 drobný přestupek za měsíc
			3	Úplné dodržování pracovní kázně
	Získaný počet bodů			
	C	BOZP, PO	0	Zavinění pracovního úrazu a ohrožení bezpečnosti vinou zaměstnance, nepoužívání OPP (více jak 3 napomenutí)
			1	Drobné nedodržování BOZP, PO (2-3 napomenutí vedoucím)
			2	Drobné nedodržování BOZP, PO (1 napomenutí vedoucím)
			3	Dodržování BOZP, PO, používání OPP
	Získaný počet bodů			
	D	Zlepšovací návrhy	0	Zaměstnanec nepředloží žádný zlepšovací návrh
			1	Zaměstnanec předloží 1 zlepšovací návrh
			2	Zaměstnanec předloží 2 zlepšovací návrhy
			3	Zaměstnanec předloží více než 2 zlepšovací návrhy
	Získaný počet bodů			
	Celkový počet dosažených bodů			

Zdroj: autor

Metodika pro přidělení bodů v rámci hodnotícího formuláře kritéria II

Jméno hodnoceného			Jméno hodnotitele	
I. skupina kritérií orientovaná na plnění norem	Značka	Kritérium	Počet bodů	Slovní interpretace
	E	Včasnost	0	Nesplnění termínu, žádný den na kontrolu kvality výrobku
			1	Nesplnění termínu, 1 den na kontrolu kvality výrobku
			2	Nesplnění termínu, 2 dny na kontrolu kvality výrobku
			3	Nesplnění termínu, 3 dny na kontrolu kvality výrobku
			4	Splnění termínu, 4 dny na kontrolu kvality výrobku
	Získaný počet bodů			
	F	Zmetkovitost	0	Zmetkovitost $\geq W\%$
			1	$Z\% \leq \text{zmetkovitost} < W\%$
			2	$Y\% \leq \text{zmetkovitost} < Z\%$
			3	$X\% \leq \text{zmetkovitost} < Y\%$
			4	Zmetkovitost $< X \%$
	Získaný počet bodů			
	Celkový počet dosažených bodů			

Zdroj: autor

Příloha č. 3 Formulář pro stanovení velikosti proměnlivé složky mzdy

Formulář pro stanovení velikosti proměnlivé složky mzdy															
Jméno a příjmení zaměstnance	Kritéria I. (schopnosti, kázeň, bezpečnost)						Kritéria II. (výsledková kritéria)				Celkem %			Jméno hodnotitele	
	Samostatnost	Pracovní kázeň	BOZP, PO	Zlepšovací návrhy	Celkem bodů	Celkem %	Zmetkovitost	Včasnost	Celkem bodů	Celkem %	I.+II.=celkem %	Výše % závislá n HV	Celková výše %	Hodnocené období	
														Odůvodnění	
Zaměstnanec 1															
Zaměstnanec 2															
Zaměstnanec 3															
Zaměstnanec 4															

Zdroj: autor

Příloha č. 4 Formulář k hodnoticímu rozhovoru

Formulář k hodnoticímu rozhovoru				
Jméno hodnoceného zaměstnance				
Jméno hodnotitele				
Pozice hodnoceného				
Datum zpracování formuláře				
Kritéria	Σ možných dosažených bodů	Σ skutečných dosažených bodů	Komentář k pracovnímu výkonu hodnoceného zaměstnance -	
			Hodnotitel	Hodnocený
A				
B				
C				
D				
E				
F				
Návrhy na zlepšení pracovních výkonů <div></div>				
Potřeba dalšího vzdělávání, školení <div></div>				
Datum		Podpis hodnoceného		Podpis hodnotitele

Zdroj: autor